

**Richard Sennett**  
**INSIEME**  
**Rituali, piaceri,**  
**politiche della collaborazione**



*La collaborazione è una qualità innata dell'uomo, che fin da neonato è in grado di cooperare con la madre. La collaborazione è essenzialmente un'arte, un'abilità sociale, e richiede un suo rituale, che va dal semplice dire grazie alle più sofisticate forme di diplomazia. È necessaria per operare con persone che non ci somigliano, non conosciamo, magari non ci piacciono e possono avere interessi in conflitto con i nostri. È quindi un'abilità fondamentale per affrontare la più urgente delle sfide dell'oggi, ossia vivere con gente differente nel mondo globalizzato. Nonostante ciò è poco considerata nella società occidentale che le preferisce il modello della competizione individualistica o quello della chiusura di tipo tribale. Richard Sennett discute del perché ciò accada e che cosa si possa fare per porvi rimedio, visto che per prosperare le società hanno bisogno di quello scambio da cui si può trarre beneficio reciproco e mutuo soccorso. In un'indagine di ampio respiro, insieme antropologica, sociologica, storica e politica, mostra che cosa si intenda per collaborazione, spaziando dalle gilde medioevali al social networking; quali fattori ne abbiano determinato la crisi, nell'educazione e sul lavoro, con le conseguenti ricadute sul piano psicologico; in che modo la si possa ristabilire, a partire dalla pratica,*



*dall'abilità di fare e riparare le cose, e dalle motivazioni che spingono l'uomo a cooperare con i propri simili, traendone soddisfazione e piacere.*

Richard Sennett

# **INSIEME**

Rituali, piaceri, politiche della  
collaborazione

Feltrinelli

Traduzione di Adriana Bottini

© Giangiacomo Feltrinelli Editore Milano

Prima edizione nella collana "Campi del sapere" marzo 2012

ISBN edizione cartacea: 9788807104770

*a Stuart Proffitt ed Elisabeth Ruge*

## Prefazione

Alcuni anni fa mi venne l'idea di scrivere una trilogia sulle abilità tecniche che occorrono nell'esistenza di tutti i giorni. È tutta la vita che elaboro teorie, ma ora mi sono stancato di teorizzare e basta. E ho la sensazione che, mentre il mondo continua a riempirsi di oggetti materiali, noi non sappiamo come usare nel modo giusto oggetti e macchine. Volevo perciò riflettere più a fondo sulle cose di tutti i giorni, obiettivo non propriamente nuovo, visto che sono molti i filosofi che hanno esplorato le abilità dell'esperienza quotidiana, ma nuovo per me, a questo punto della mia vita.

Cominciai con uno studio sulla perizia tecnica, la tensione a produrre cose ben fatte. In *L'uomo artigiano* cercai di mostrare come testa e mano siano collegate, e inoltre quali sono le pratiche empiriche che consentono alle persone di migliorare in ciò che fanno, siano esse impegnate in attività intellettuali o manuali. Quella di fare le cose bene per la soddisfazione di farle bene, sostenevo in quel libro, è una qualità che quasi tutti gli esseri umani posseggono, ma che non gode nella nostra società del prestigio che merita. L'artigiano che è in noi attende ancora di essere liberato.

Mentre scrivevo quel libro, rimasi colpito dalla presenza ricorrente di una particolare dote sociale preziosa nello svolgimento di attività pratiche: la capacità di collaborare. La collaborazione rende più agevole il portare a compimento le cose e la condivisione può sopperire a eventuali carenze individuali. La tendenza alla collaborazione è inscritta nei nostri geni, ma non deve rimanere confinata ai comportamenti di routine; ha bisogno di essere sviluppata e approfondita. Lo vediamo soprattutto quando

abbiamo a che fare con persone diverse da noi; allora collaborare diventa uno sforzo molto impegnativo.

In questo libro, l'attenzione è rivolta alla sensibilità nei confronti degli altri, per esempio alla capacità di ascolto nella conversazione, e all'applicazione pratica di tale sensibilità sul lavoro e nella collettività. Mentre è indubbio che nel saper ascoltare e nel saper lavorare insieme agli altri c'è un elemento etico, pensare la collaborazione soltanto come una questione etica ne limita la comprensione. Così come il bravo scienziato-artigiano può dedicare le proprie energie alla fabbricazione della miglior bomba atomica possibile, può succedere che un gruppo di persone collabori efficacemente nell'organizzare e nel mettere a segno una rapina. Inoltre, benché si possa collaborare perché le nostre risorse individuali non sono, da sole, sufficienti, in molte relazioni sociali non sappiamo esattamente di che cosa abbiamo bisogno, né che cosa è giusto che gli altri chiedano a noi.

Ho voluto perciò analizzare la collaborazione come un'arte, o un mestiere, che richiede alle persone l'abilità di comprendere e di rispondere emotivamente agli altri allo scopo di agire insieme. Ma si tratta di un processo arduo, irto di difficoltà e di ambiguità e spesso a rischio di produrre conseguenze distruttive.

Ora mi attende l'ultima tappa del mio progetto: un libro sulla costruzione delle città. Oggi le città non sono fatte nel migliore dei modi; la progettazione urbana è un mestiere a rischio di estinzione. Dal punto di vista materiale, troppo spesso abbiamo piani urbanistici omogeneizzati e rigidi nella forma; dal punto di vista sociale, la struttura del costruito accoglie solo una vaga impronta dell'esperienza personale e collettiva dei cittadini. Sono carenze che tutti purtroppo conosciamo. Cercherò di analizzarle attingendo alle ricerche presentate nei volumi precedenti: la mia speranza è che dalla comprensione del lavoro materiale e della collaborazione sociale possano scaturire idee nuove su come costruire meglio le nostre città.

Ho voluto chiamare questi tre libri "Progetto homo faber", ispirandomi all'antica idea dell'Uomo come artefice di se stesso: creatore della vita attraverso pratiche concrete. La mia ricerca è



volta a mostrare come le persone conformino l'impegno personale, i rapporti sociali e l'ambiente fisico. Pongo l'accento sull'abilità tecnica e la competenza perché a mio avviso la società moderna tende a dequalificare le persone nella conduzione della vita quotidiana. Disponiamo di molte più macchine dei nostri antenati, ma abbiamo meno idee su come usarle bene; grazie ai moderni sistemi abbiamo vie di contatto più potenti, ma minore capacità di comunicare. La perizia tecnica non è la salvezza, è soltanto uno strumento, ma se essa manca, le grandi questioni del Senso e del Valore rimangono astrazioni.

Il Progetto homo faber ha certamente un nucleo centrale etico, che verte sull'interrogativo: fino a che punto possiamo diventare padroni del nostro destino? Nella nostra vita personale e sociale tutti ci scontriamo con limitazioni al desiderio e alla volontà o con la realtà di bisogni altrui inconciliabili con i nostri. Questa esperienza dovrebbe insegnarci l'umiltà promuovendo in tal modo una vita etica, nella quale dare riconoscimento e rispetto a ciò che ci trascende. Nessuno tuttavia potrebbe sopravvivere se fosse solo una creatura passiva priva di volontà; dobbiamo se non altro tentare di costruirci la vita che viviamo. Come filosofo, ciò che mi interessa in tutte queste mie ricerche è quella zona ambigua e frastagliata dell'esperienza dove l'abilità e la competenza incontrano la resistenza e la differenza irriducibile.

Benché i tre volumi siano pensati come un tutto organico, ciascuno è scritto come un'unità autonoma. Essi si rivolgono al lettore intelligente non addetto ai lavori, il quale giustamente si domanda: questo argomento ha senso, è importante, mi può interessare? Ho cercato dunque di eliminare dalle pagine di questi libri ogni accenno a diatribe accademiche, uno sport cruento che raramente appassiona il lettore comune, oppure le ho confinate nelle note.

Gli elenchi delle persone da ringraziare tendono ad assomigliare a elenchi telefonici. In cima al mio sta mia moglie, Saskia Sassen, che mi ha raccomandato di non fare troppo lo "scrittore"; su di lei ho testato alcuni dei casi analizzati, per vedere a

che punto cominciava ad annoiarsi. Voglio inoltre ringraziare il mio editor inglese, Stuart Proffitt, e la mia editor tedesca, Elisabeth Ruge, concordi, invece, nel raccomandarmi di curare di più la qualità della scrittura. Sono entrambi redattori che svolgono con perizia il lavoro redazionale, un mestiere quasi estinto. Sul piano pratico, devo molto ai miei assistenti Hillary Angelo e Dom Bagnato, veri assi nel far funzionare le cose. La stessa cosa vale per Elizabeth Stratford, che ha preparato il testo per la stampa. E sul piano intellettuale devo molto a due amici di lunga data, Craig Calhoun e Bruno Latour, l'uno ardente fustigatore, l'altro insospettabile istigatore dell'erranza intellettuale. Voglio infine ringraziare un nuovo amico, l'arcivescovo Rowan Williams, i cui scritti spaziano dalla teologia alla filosofia e all'arte. Benché non condivida il suo credo religioso, ho trovato ispirazione nella sua idea di ciò che deve essere un libro.

## Introduzione

### La mentalità collaborativa

Un giorno, nel cortile della scuola di mio nipote, a Londra, dall'impianto di amplificazione si diffuse la voce di un suo compagno che cantava una canzone della pop star Lily Allen: "Fuck you, 'fanculo tutti quanti, non ci piace quello che fate e vi odiamo, voi e la vostra banda!", mentre una bambinetta di sei anni si dimenava al ritmo della musica. Le autorità scolastiche rimasero scandalizzate per quell'"uso illecito" delle attrezzature della scuola. Devo ammettere che il ragazzino ribelle che è in me provò una certa ammirazione per l'audace colpo di mano. Ma anch'io rimasi interdetto e preoccupato. Quei ragazzini non si rendevano conto dell'ironia presente nelle parole della canzone; a loro quell'invettiva sembrava l'espressione diretta di un antagonismo irriducibile: noi contro di voi.<sup>1</sup> Questo è un sentimento pericoloso, nella zona di Londra dove si trova la scuola, con il suo miscuglio di religioni, razze e classi sociali, una ricetta sicura di conflitto. Che infatti da quelle parti è esploso più volte con violenza.

Quando, negli Stati Uniti, mi prende un umore masochistico, ascolto le radio della destra estrema, dove i discorsi sono pieni di "fanculo" nei confronti delle femministe, dei democratici progressisti, degli intellettuali laici, delle coppie di fatto, degli omosessuali, oltre che, naturalmente, dei socialisti. Oggi gli Stati Uniti sono diventati una società fortemente tribale, la gente non vuole convivere con chi ha idee diverse, ma anche l'Europa non ha molto da stare allegra al riguardo: il tribalismo, nella forma del nazionalismo, l'ha portata alla rovina nella prima metà del secolo scorso; e oggi, a distanza di cinquant'anni, l'Olanda, un tempo così

inclusiva, ha la propria versione dei talk show americani dove la semplice menzione del termine “musulmano” scatena un coro wagneriano di proteste e di attacchi.

Il tribalismo abbina la solidarietà per l'altro simile a me con l'aggressività contro il diverso da me. Si tratta di un impulso naturale, quasi tutti gli animali sociali sono tribali; cacciano insieme in branchi, marcano il territorio da difendere; la tribù è indispensabile per la loro sopravvivenza. Nelle società umane, tuttavia, il tribalismo può risultare controproducente. Le società complesse come la nostra dipendono dallo scambio di lavoratori oltre le frontiere; comprendono etnie, razze e religioni differenti; generano scelte sessuali e forme di famiglia divergenti. Obbligare tutta questa complessità in un unico stampino culturale sarebbe oppressivo politicamente e contrario alla verità di ciò che siamo. L'identità di ciascuno è un mosaico di sentimenti, affiliazioni e comportamenti che ben di rado si incastrano perfettamente; qualunque appello all'unità tribale impoverirebbe questa complessità individuale.

Aristotele fu forse il primo filosofo occidentale a mettere in guardia contro l'aspetto repressivo dell'unità. La polis per lui nasceva da un atto di sinecismo (da *syn* = “insieme” e *oikos* = “casa”), la riunione di clan familiari dispersi, ciascun “*oikos*” con tradizioni, affiliazioni, proprietà, divinità sue proprie. Ai fini del commercio e dell'aiuto reciproco in caso di guerra, “la polis si compone di uomini di tipi differenti; popolazioni simili non possono dare luogo a una polis”.<sup>2</sup> Pertanto la città obbliga le persone a tenere conto di altri che hanno identificazioni diverse dalle proprie e a rapportarsi con loro. Va da sé che l'aggressività reciproca non può tenere insieme una città, ma l'analisi che Aristotele fa di questo concetto è più sottile. La mentalità tribale, osserva, ci induce a credere di sapere come sono fatti gli altri senza conoscerli direttamente; mancando dell'esperienza diretta dell'altro, ci affidiamo a fantasie dettate a volte dalla paura. Tradotta in termini moderni, questa è l'idea dello stereotipo.

Ma l'esperienza di prima mano è in grado di indebolire gli stereotipi? Ne era convinto il sociologo Samuel Stouffer, il quale

notò come i soldati bianchi che durante la Seconda guerra mondiale avevano combattuto a fianco dei neri avessero meno pregiudizi razziali dei soldati bianchi che non avevano fatto quella esperienza.<sup>3</sup> Lo studioso di scienze politiche Robert Putnam ha avuto buon gioco nello smentire Stouffer, nonché Aristotele. Putnam ha rilevato che l'esperienza diretta della diversità induce anzi le persone a evitare i vicini di casa diversi; per converso, le persone che vivono in comunità omogenee sembrano più bendisposte e più curiose nei confronti degli altri in generale.<sup>4</sup> Lo studio monumentale su cui basa queste conclusioni descrive però gli atteggiamenti, più che il comportamento effettivo. Nella vita quotidiana può succedere di accantonare tali atteggiamenti, obbligati come siamo ad avere a che fare con un'infinità di persone che temiamo, che non ci piacciono o semplicemente che non comprendiamo. Per Putnam, nel confronto continuo con queste sfide, la gente inizialmente tende a chiudersi, a ritirarsi nel suo guscio, si ha cioè, secondo la sua incisiva espressione, "un effetto tartaruga".

Mentre, al sicuro nel mio studiolo, mi angustio per lo stato del mondo e anche, devo ammetterlo, per gli effetti su mio nipote dell'ideologia del "fuck you", mi sono domandato come possiamo far fronte alla questione del tribalismo. I problemi del convivere con la differenza sono di tale portata che non vi può essere un'unica e definitiva soluzione. Uno degli effetti peculiari della vecchiaia, tuttavia, è che non ti basta più la constatazione: "Così va il mondo..."; la rassegnazione non sembra una gran bella eredità da lasciare ai nostri nipoti.

La collaborazione può essere definita, grossolanamente, come uno scambio in cui i partecipanti traggono vantaggio dall'essere insieme. È un comportamento riconoscibile immediatamente negli scimpanzé che si spulciano a vicenda, nei bambini che costruiscono un castello di sabbia, o nei cittadini che impilano sacchi di sabbia contro un'alluvione imminente. È immediatamente riconoscibile, perché l'aiuto reciproco è inscritto nei geni di tutti gli animali sociali: collaborano insieme per realizzare ciò che non riuscirebbero

a fare da soli.

Gli scambi collaborativi si presentano in molte forme. La collaborazione può combinarsi con la competitività, come quando i bambini stabiliscono insieme le regole base di un gioco in cui poi gareggeranno gli uni contro gli altri; nella vita adulta, la medesima combinazione di collaborazione e competizione si ha nell'economia di mercato, nelle elezioni politiche e nelle negoziazioni della diplomazia. La collaborazione diventa un valore in sé nei riti, religiosi o laici: il fatto di celebrare insieme l'Eucaristia o il Seder trasforma in vita vissuta la teologia; i riti della buona educazione, sia pure minimi come dire “per favore” e “grazie”, traducono in pratica l'idea astratta del rispetto reciproco. La collaborazione può avvenire anche in maniera informale; la gente che si ferma per strada a fare due chiacchiere o si incontra al bar e parla del più e del meno non pensa consapevolmente: “Ecco, sto collaborando”. L'atto di collaborazione si riveste dell'esperienza del piacere condiviso.

Come ci insegna il tribalismo umano, lo scambio collaborativo può anche produrre risultati distruttivi per gli altri; i banchieri praticano questo tipo di collaborazione sotto forma di insider trading e favori sottobanco. È una forma di rapina, legale in questo caso, ma le bande criminali funzionano secondo il medesimo principio sociale. Chi le banche le dirige e chi le rapina praticano entrambi la collusione, che è il lato oscuro della collaborazione. La collusione è citata da Bernard de Mandeville nella celebre *Favola delle api* tra i vizi privati che possono produrre benefici pubblici, a patto che, precisa lo spiritoso dottore e pensatore settecentesco, la gente non “soffra” di principi morali, religiosi e politici, anzi non ne abbia affatto.<sup>5</sup>

Nel mio libro, anziché ricorrere all'arma del cinismo, voglio mettere a fuoco una piccola porzione di ciò che si potrebbe fare per contrastare la collaborazione distruttiva del tipo “noi contro di voi” nonché la collaborazione degradata in collusione. L'alternativa positiva è un tipo di collaborazione impegnativa e difficile: quella che cerca di mettere insieme persone che hanno interessi distinti o confliggenti, che non hanno simpatia reciproca, che non sono alla pari o che semplicemente non si capiscono tra loro. La sfida è

quella di rispondere all'altro a partire dal suo punto di vista. Che è la sfida in tutti i casi di gestione dei conflitti.

Secondo il politico-filosofo Michael Ignatieff, tale sensibilità per l'altro è una disposizione etica, uno stato della mente insito in ciascuno di noi; la mia convinzione è invece che essa scaturisca dall'attività pratica.<sup>6</sup> Uno dei risultati di una buona gestione dei conflitti, per esempio durante la guerra o nelle lotte politiche, è che, in mezzo alle disgrazie e ai rivolgimenti di un'epoca, tale collaborazione mantiene in vita i gruppi sociali. La pratica della collaborazione in condizioni difficili può, inoltre, aiutare gli individui e i gruppi a prendere coscienza delle conseguenze delle loro azioni. Per spirito umanitario neppure il banchiere va depennato dal novero degli esseri umani: perché possa applicare un criterio etico alle proprie azioni, dovrebbe prima rendersi conto dei loro effetti su persone molto diverse da lui, i piccoli risparmiatori la cui azienda è mandata in fallimento, la cui casa viene ipotecata o che si dibattono in tutta una serie di difficoltà. Ovvero, più in generale, ciò che possiamo guadagnare da forme di collaborazione difficili e impegnative è una maggiore autoconsapevolezza.

Il dato più importante è che la collaborazione difficile richiede perizia. Aristotele la chiama *techne*, la capacità tecnica di far essere una cosa, facendola bene; il filosofo arabo Ibn Khaldun diceva che questa è la qualità specifica degli artigiani. Forse anche voi, come me, detestate l'espressione "abilità sociali", che fa venire in mente gente brava a fare conversazione nei salotti o in grado di venderci cose di cui non abbiamo bisogno. Ma esistono abilità sociali meno frivole. Che vanno dal saper ascoltare al comportarsi con tatto, al cogliere i punti in cui si è d'accordo e al saper gestire la conflittualità, all'evitare la frustrazione in una discussione difficile. Tecnicamente, le abilità richieste in tutti questi casi sono dette "abilità dialogiche". Ma prima di spiegare questa definizione, è opportuno domandarci come mai si tenda a pensare che questo tipo di collaborazione condotta con competenza riguardi la sfera ideale dell'utopia anziché quella concreta del comportamento quotidiano.

## *La dequalificazione*

Le critiche al tribalismo contengono spesso un fondo di disapprovazione, come se chi ha una mentalità tribale fosse in difetto perché non vive secondo i criteri cosmopoliti di chi lo critica. Inoltre, viene facile la constatazione che lo sforzo di collaborare con chi non la pensa come noi è sempre stato un fenomeno piuttosto raro. Con tutto ciò, la società moderna ha indebolito la collaborazione in modi ben precisi. Il più diretto dei fattori di indebolimento riguarda la disuguaglianza.

La disuguaglianza, quale è misurata dal coefficiente di Gini, uno strumento statistico ampiamente utilizzato, è aumentata in maniera vistosa nell'arco dell'ultima generazione, tanto nelle società in via di sviluppo quanto in quelle sviluppate. In Cina, lo sviluppo ha fatto salire di colpo il valore del coefficiente di Gini, in quanto la ricchezza della popolazione urbana aumenta molto di più di quella della popolazione rurale. Negli Stati Uniti, il declino economico ha fatto crescere la disuguaglianza interna: la diminuzione di posti di lavoro qualificati nell'industria ha diminuito la ricchezza della massa della popolazione, mentre la ricchezza dell'1 per cento superiore e, all'interno di questa piccola fascia, la ricchezza dello 0,1 per cento superiore hanno raggiunto valori astronomici. Nell'esperienza quotidiana, la sperequazione economica si traduce in distanza sociale; l'élite si colloca a una distanza incommensurabile dalla massa, le aspettative e i problemi di un camionista e quelli di un banchiere non hanno alcun terreno comune. Divari del genere provocano giustamente la rabbia della gente; e le reazioni di antagonismo irriducibile ("noi contro di loro") appaiono un esito perfettamente razionale.

Anche le modificazioni del lavoro hanno per un altro verso indebolito sia il desiderio sia la capacità di collaborare. In teoria, ogni azienda è a favore della collaborazione; in pratica, la struttura organizzativa moderna la inibisce, un dato di fatto riconosciuto nelle analisi manageriali del cosiddetto "effetto silos", l'isolamento di individui e dipartimenti in unità separate, scarsamente comunicanti, dove si ammassano informazioni che sarebbero



preziose per gli altri settori dell'azienda o dell'istituzione. La riduzione del tempo che la gente oggi trascorre insieme sul lavoro accentua questo isolamento.

Il lavoro moderno è sempre più lavoro a breve termine, nella misura in cui le assunzioni a tempo determinato e il lavoro flessibile e/o part-time si vanno a sostituire a carriere lavorative svolte all'interno di un'unica azienda o istituzione. Secondo una stima, un giovane entrato nella forza lavoro nel 2000 cambierà posto da dodici a quindici volte nell'arco della sua vita lavorativa.<sup>7</sup> All'interno delle aziende, anche le relazioni sociali sono a breve termine, anzi è pratica manageriale che i gruppi di lavoro non durino più di nove-dodici mesi, per evitare che i dipendenti tendano a radicarsi troppo, cioè, in sostanza, che si formino legami personali. Uno dei portati del "tempo a breve termine" è lo sviluppo di relazioni sociali superficiali; quando le persone non rimangono a lungo in una istituzione, la loro conoscenza di questa, così come l'identificazione con essa si indeboliscono. Insieme, le relazioni superficiali e i deboli legami istituzionali rinforzano l'effetto silos: la gente si fa gli affari propri, non si lascia coinvolgere in problemi che non la riguardano direttamente, in particolare non entra in relazione con quanti nell'istituzione svolgono compiti di altro genere.

In aggiunta a questi fattori materiali e istituzionali, anche le forze culturali oggi remano contro la pratica della collaborazione impegnativa. La società moderna sta producendo una nuova tipologia caratteriale. Un tipo di persona tesa a ridurre le ansie che possono derivare dalle differenze, siano queste politiche, razziali, religiose, etniche o della sessualità. Il fine diventa quello di evitare l'eccitazione, di sentirsi il meno stimolati possibile dalle differenze più profonde. La chiusura in se stessi di cui parla Putnam costituisce uno dei metodi per ridurre tali provocazioni. Un altro è l'omologazione dei gusti. L'omologazione culturale è evidente oggi nell'architettura, nell'abbigliamento, nella diffusione dei fast food, nella musica pop, negli alberghi... un elenco infinito e globalizzato.<sup>8</sup> "Al fondo siamo tutti uguali" è il sottinteso che esprime una visione del mondo che si vorrebbe sempre più neutra. Il desiderio di

neutralizzare la differenza, di addomesticarla, nasce, come cercherò di mostrare, dall'angoscia tutta moderna per la differenza, un'angoscia che si interseca con l'economia della cultura consumistica globalizzata. Uno dei suoi effetti è quello di indebolire l'impulso a collaborare con coloro che rimangono irriducibilmente Altro da noi.

Per tali motivi materiali, istituzionali e culturali, l'epoca odierna non è sufficientemente attrezzata per far fronte alle sfide poste dalla collaborazione di tipo impegnativo. Il mio modo di formulare questa carenza potrà a tutta prima apparire bizzarro: la società moderna sta "dequalificando" le persone a praticare la collaborazione. Ho mutuato il termine dal processo di sostituzione dell'operaio con le macchine nella produzione industriale. Nell'Ottocento, per esempio, la sostituzione ebbe luogo nell'industria siderurgica, lasciando all'operaio-artigiano soltanto mansioni elementari e automatiche; oggi, allo stesso principio si ispira la logica della robotica, il cui fine è la sostituzione del lavoro umano, costoso, con un tipo di automazione capace non solo di fabbricare oggetti ma anche di fornire servizi. La dequalificazione sta avvenendo anche nella sfera sociale: nella misura in cui la disuguaglianza materiale isola le persone, il lavoro a tempo determinato rende più superficiali i loro contatti sociali e la cultura innesca l'angoscia per l'Altro, si vanno perdendo le abilità necessarie per gestire le differenze irriducibili. Stiamo perdendo le abilità tecniche della collaborazione, necessarie al buon funzionamento di una società complessa.

Questa è la mia tesi, che non si basa però sulla nostalgia per un mitico passato in cui inevitabilmente le cose erano migliori. Al contrario, rintraccio la capacità di collaborare in modo articolato nelle primissime fasi di sviluppo dell'essere umano. Nella vita adulta tale capacità non scompare; ma oggi queste risorse evolutive rischiano di andare sprecate a opera della nostra società.

### *La capacità di collaborare nella prima infanzia*

Come osserva la psicologa infantile Alison Gopnik, il neonato

umano vive in una condizione molto fluida, sempre in divenire; nei primi anni dello sviluppo umano le facoltà percettive e sensoriali si modificano con una rapidità straordinaria e in questo processo prendono forma le nostre capacità collaborative.<sup>9</sup> Al fondo di ciascuno di noi sta l'esperienza infantile della relazione e del contatto con gli adulti che ci accudivano; da neonati, per sopravvivere, abbiamo dovuto imparare a collaborare con loro. Potremmo paragonare quegli esperimenti infantili di collaborazione a una sorta di prove generali, in cui il bambino collauda vari possibili modi di convivere con i genitori e gli altri bambini. Gli schemi genetici forniscono una guida, ma i piccoli dell'uomo (e dei primati in genere) indagano, fanno esperimenti, mettono alla prova i propri comportamenti e li migliorano.

La collaborazione diventa un'attività consapevole dal quarto o quinto mese di vita, quando il neonato comincia a collaborare con la madre nel processo di allattamento; incomincia cioè a reagire a segnali verbali circa la condotta da tenere, pur non comprendendo le parole, per esempio risponde a certi toni di voce aiutando l'adulto con l'assumere la posizione più indicata. Grazie ai segnali verbali, l'anticipazione comincia a far parte del repertorio comportamentale del bambino. Entro il secondo anno di vita, i bambini iniziano a reagire agli altri bimbi riconoscendoli come tali, e sono in grado di anticipare le loro mosse. Oggi sappiamo che tale comportamento – la sequenza di anticipazione e risposta – aiuta il cervello ad attivare vie neuronali prima latenti: la collaborazione, insomma, rende possibile lo sviluppo intellettuale del bambino.<sup>10</sup>

I segnali emessi dagli animali sociali, al di fuori dei primati, sono statici, nel senso che sono immediatamente leggibili: la “danza” delle api comunica segnali univoci, indica che, poniamo, a quattrocento metri in direzione nordovest si può trovare del polline; le altre api sanno leggere istantaneamente quel segnale. Nell'esperienza infantile umana, l'invio e la lettura dei segnali si differenziano sempre più da quelli delle api. Il piccolo dell'uomo sperimenta gesti della mano, espressioni facciali, modi di afferrare o di toccare che, lungi dall'essere istantaneamente leggibili e comprensibili dagli adulti, li lasciano anzi perplessi.

Lo psicologo Jerome Bruner ha sottolineato l'importanza di tali messaggi enigmatici in quanto segni di sviluppo cognitivo. Il lattante immette nelle sue comunicazioni, per esempio nel pianto, un significato sempre più intenzionale. Il pianto di un bambino di due mesi riferisce semplicemente di uno stato di sofferenza; con il tempo, il suo pianto assume forme sempre più diversificate, perché il bambino cerca di dire qualcosa di più complicato, che a volte il genitore ha difficoltà a interpretare. Nel secondo anno di vita questo scarto diventa la regola e modifica il significato di "reciprocità": bambino e adulto continuano a stabilire un legame affettivo attraverso un processo di dare e ricevere, ma non hanno certezza dell'oggetto del loro scambio, perché il processo di segnalazione è diventato più complesso. Lo scarto tra trasmissione e ricezione, scrive Bruner, costituisce un "nuovo capitolo" del legame tra bambino e genitore.<sup>11</sup> Ma questo non è un dramma: bambino e genitore imparano ad adattarsi a vicenda, anzi sono stimolati a prestarsi maggiore attenzione reciproca; la comunicazione non si è interrotta, ma è diventata più complessa.

Eppure madri e padri tendono a vivere l'ingresso dei loro figli nel secondo anno di vita (i "terribili due anni", secondo la famosa definizione del dottor Spock)<sup>12</sup> come una sorta di cacciata dal Paradiso terrestre. La capricciosità e gli scoppi di rabbia frequenti in questa fase vengono comunemente attribuiti alla separazione fisica dalla madre. Gli psicoanalisti D.W. Winnicott e John Bowlby furono i primi a tracciare un quadro più approfondito e circostanziato della situazione. Winnicott, basandosi sulle normali osservazioni di madri e padri, mostrò come il lattante, coadiuvando la madre durante la poppata, arrivi a rendersi conto del fatto che il seno materno non fa parte del proprio corpo e, quanto più acquista la capacità di toccare, leccare e succhiare il seno della mamma, tanto più diventa consapevole che esso è un oggetto esterno, distinto da sé e appartenente soltanto alla madre. Bowlby fece la stessa osservazione riguardo alla libertà tattile del bambino nel gioco dopo il secondo anno di età; più i bambini interagiscono liberamente con i giocattoli, più prendono coscienza dell'esistenza autonoma degli oggetti fisici.<sup>13</sup> La medesima consapevolezza fisica

della separatezza si manifesta nei rapporti con gli altri bambini, ora che il piccolo, avendo imparato a camminare, è in grado di picchiarli, morderli e leccarli. E scopre così che essi non reagiscono come lui si aspettava, cioè sono esseri distinti da lui.

La vita quotidiana del bambino che muove i primi passi pone dunque le prime basi dell'esperienza della complessità e della differenza. Ma la reazione dei bambini non è quella di ritirarsi nel proprio guscio come una tartaruga, per usare l'immagine di Putnam. Anzi, l'interazione, con tutte le sue incompatibilità e contraddizioni, diventa, se possibile, ancora più assidua. E qui entrano nel quadro i genitori. Dai genitori che parlano di continuo ai figli, fin da piccolissimi, vengono fuori bambini che a due anni si mostrano socievoli con i coetanei e con i bambini più piccoli e che, secondo uno studio, hanno una carica aggressiva minore verso chi li accudisce, rispetto ai figli di genitori verbalmente poco comunicativi i quali tendono a socializzare di meno; quanto sia decisiva la maggiore o minore stimolazione da parte dei genitori è rilevabile nella maggiore o minore attivazione dei circuiti neuronali encefalici.<sup>14</sup> Ma anche quando la stimolazione dei genitori è assente, la pulsione fisica del bambino a interagire non può essere inibita. Entro il secondo anno di età, tutti i bambini cominciano a notare e a imitare quello che fanno gli altri; anche l'esplorazione degli oggetti fisici si intensifica, specialmente in riferimento alle dimensioni e al peso degli oggetti nonché alla loro pericolosità. Entro il terzo anno si afferma la capacità sociale di collaborare a un progetto comune, come la costruzione di un pupazzo di neve; e i bambini la applicheranno comunque, anche se il comportamento dei genitori non la favorisce.

La scelta di concettualizzare le prime esperienze di collaborazione alla stregua di una prova generale, di un allenamento, ci permette inoltre di comprendere meglio come i bambini piccoli gestiscono la frustrazione. L'incapacità di comunicare provoca la frustrazione manifestata dal pianto e ben presto i neonati imparano a fare esperimenti con vari tipi di pianto. La cosa sorprendente messa in rilievo da Bowlby è che i lattanti tendono a piangere di più quanto più si amplia il loro repertorio

vocale, perché ora si concentrano sulla vocalizzazione in sé; provano curiosità, non si limitano più a segnalare semplicemente uno stato di sofferenza.

Altrettanto importante è la questione della struttura e della disciplina. Quando ci si esercita, la ripetizione fornisce la struttura che ci dà una disciplina; facciamo e rifacciamo un certo gesto o movimento nel tentativo di migliorarli. Durante l'infanzia, la mera ripetizione meccanica è senza dubbio un fattore di gioco, così come l'ascoltare ripetutamente la stessa fiaba nella medesima forma è un fattore di piacere. Ma la ripetizione meccanica è solo uno degli aspetti. Intorno ai quattro anni, i bambini diventano capaci di esercitarsi nel senso in cui lo intendiamo noi nel praticare uno sport o nel suonare uno strumento: anche i bambini cercano, attraverso la ripetizione, di diventare più bravi nell'attività che stanno svolgendo.

Ne derivano conseguenze di tipo sociale. Bowlby ha scoperto che nei bambini anche molto piccoli, quando si trovano a fare i loro esperimenti insieme, la ripetizione serve a creare un legame emotivo reciproco; nel compiere un'azione insieme, per esempio quella di cantare una canzone a tempo in modo coordinato, la frustrazione diventa un "affetto transizionale", e non già un impedimento al cercare di trovare l'accordo giusto la volta successiva. Molte altre ricerche hanno dimostrato che il fare esercizio, nel senso di ripetere più volte un gesto allo scopo di migliorarlo, risulta più difficile e faticoso se lo si fa da soli. Detto in modo più astratto, la ripetizione nel tempo rende la collaborazione al contempo duratura e migliorabile.

Un passo ulteriore nell'evoluzione della capacità di collaborare si ha intorno ai quattro anni. La scansione in base all'età è ovviamente arbitraria; lo sviluppo si dipana in modo elastico e varia da un individuo all'altro. Comunque, entro questa età, come ha mostrato lo psicologo Erik Erikson, i bambini sono in grado di osservare il proprio comportamento in modo riflessivo e autocosciente e di distinguere l'atto dal soggetto che lo compie.<sup>15</sup> In pratica, sono capaci di autocritica senza bisogno di indicazioni e correzioni da parte di adulti o coetanei; sono diventati cioè,

secondo lo schema di riferimento di Erikson, “individui autonomi”. Intorno ai cinque anni, poi, diventano revisori accaniti e correggono i comportamenti che in passato sono stati utili ma ora non risultano più all'altezza.

Il passaggio al pensiero riflessivo e autocritico non comporta isolamento dai coetanei; i bambini sanno essere riflessivi insieme. Una delle prove fornite da Erikson riguarda i giochi di competizione. Tra i cinque e i sei anni, i bambini cominciano ad accordarsi insieme sulle regole del gioco, anziché prenderle per date, come all'età di due e tre anni; quanto più c'è trattativa sulle regole, tanto più forte è il legame emotivo che si stabilisce tra i giocatori.

Un secolo fa, nel suo studio sul gioco, *Homo ludens*, lo storico Johan Huizinga, nel sottolineare la differenza esistente tra l'osservare le regole di un gioco e il discutere su quali esse debbano essere, concluse che i bambini scelgono a proprio piacimento quale alternativa seguire. La psicologia moderna le considera invece tappe consecutive del processo evolutivo, in cui la mera obbedienza alle regole si manifesta per prima, la capacità di contrattazione successivamente.<sup>16</sup> Ne deriva un corollario importante: la capacità di scegliere il tipo di collaborazione che vogliamo, quali sono i termini dello scambio e in che modo collaboreremo è un portato dello sviluppo. Ecco allora che la libertà entra a far parte dell'esperienza collaborativa.

Il punto decisivo della teorizzazione di Erikson su questa tappa evolutiva è l'affermazione secondo la quale la collaborazione precede l'individuazione: essa è il fondamento dello sviluppo umano, nel senso che prima di imparare a porci come individui impariamo a stare insieme.<sup>17</sup> Potrebbe sembrare una considerazione scontata: nell'isolamento non ci potremmo evolvere come individui. Ma il suo vero significato è che le incomprensioni, le separazioni, gli oggetti transizionali e l'autocritica, insomma le difficoltà stesse che si presentano nel corso dello sviluppo, sono dei test per imparare non già a “ritirarsi nel proprio guscio”, bensì a entrare in relazione con gli altri; se il legame sociale è primario, le sue condizioni vengono sottoposte a continue modifiche, fino al

momento in cui il bambino inizia la scuola.

Questo che ho delineato è uno dei percorsi evolutivi della collaborazione. Qualsiasi genitore potrebbe raccontare sulla crescita dei propri figli una storia diversa. La mia sottolinea il fatto che il contatto con gli altri richiede perizia; man mano che il bambino impara a collaborare, si ha un intreccio di abilità sociali e abilità cognitive. Le due abilità che ho messo in primo piano sono la sperimentazione e la comunicazione. La sperimentazione comporta fare cose nuove, e inoltre strutturare nel tempo i cambiamenti. I bambini le apprendono attraverso il processo ripetitivo ed espansivo della pratica empirica. La comunicazione inizialmente è ambigua, il neonato invia segnali ambigui; quando i bambini avranno imparato ad accordarsi sulle regole dei loro giochi, saranno in grado di affrontare le ambiguità e di risolverle. L'idea di fondo di Erikson, per cui la coscienza di sé emerge nel contesto della sperimentazione condivisa e della comunicazione, a me sembra assolutamente convincente. Così come concordo con Alison Gopnik quando sottolinea che lo sviluppo del neonato consiste nel fare le prove generali di possibili comportamenti alternativi.

Mi si potrebbe obiettare che, inteso in questo modo, l'apprendimento della collaborazione non è una cosa facile. Ma appunto tale difficoltà è per un verso positiva; la collaborazione, anziché essere condivisione irriflessa, diventa un'esperienza che va guadagnata. Come in ogni altra sfera della vita, le cose che è stato difficile conquistare assumono per noi un valore maggiore.

Vediamo ora come le prove generali infantili pongano le basi per la collaborazione complessa dell'età adulta.

### *Lo scambio dialogico*

“Chi non sa osservare non sa conversare.”<sup>18</sup> Questa perla di saggezza di un avvocato inglese richiama l'attenzione sul contributo dell'ascoltatore nelle discussioni. Di solito, quando si



parla di tecniche comunicative, si pone l'accento su come presentare in modo chiaro i nostri pensieri o sentimenti. Per farlo occorrono certamente abilità tecniche, che sono però di tipo dichiarativo. Per ascoltare bene occorre una serie di abilità di altro genere: seguire e interpretare minutamente quello che dicono gli altri prima di rispondere, capirne anche i gesti e i silenzi e non solo le dichiarazioni. Anche se per osservare bene dovremo magari tacere di più, la conversazione se ne avvantaggerà, diventerà uno scambio più ricco e più collaborativo, più, appunto, dialogico.

### *Le prove d'orchestra*

È un vizio diffuso pensare che la propria esperienza personale abbia un grande valore simbolico e nelle pagine seguenti mi permetterò di indulgervi. Uno dei modelli della capacità di ascolto è quello che si presenta nelle prove di tipo professionistico, in particolare nelle arti dello spettacolo. Conosco bene questo modello. Da giovane ho fatto il musicista a livello professionistico, come violoncellista e come direttore d'orchestra. In musica, le prove sono alla base di tutto; quando si fanno le prove, la capacità di ascolto assume un'importanza vitale, e imparando ad ascoltare, il musicista impara a collaborare.

Nelle arti dello spettacolo, la scoperta di avere bisogno degli altri è non di rado un vero e proprio shock. Quante giovani promesse musicali hanno un blocco quando cominciano a suonare musica da camera! Nessuno ha preparato i giovani musicisti a prestare attenzione agli altri (così ero io, a dieci anni). Anche se conoscono perfettamente la propria parte, durante le prove devono imparare l'arte dell'ascolto, che manda l'ego in pezzi, perché obbliga a rivolgersi verso l'esterno. A volte si pensa che il musicista debba passare all'estremo opposto, amalgamarsi, sommergere la propria personalità nel tutto più ampio. Ma la mera omogeneità non è una buona ricetta per fare musica insieme, o meglio, è una ricetta molto insipida. La personalità del musicista si manifesta semmai in episodi minimi di dialettica tra deferenza e affermazione

di sé; nella musica da camera, soprattutto, è importante che si possano sentire individui che parlano con voci differenti e talvolta in conflitto tra loro per archeggio e colore strumentale. Intessere insieme queste differenze è davvero come condurre una conversazione ricca e articolata.

Nella musica classica si lavora su partiture stampate e si potrebbe pensare che sia la partitura a dirigere la conversazione. Ma i pallini di inchiostro stampati sui righi non bastano a dirci che suono avrà quella musica. Come ha scritto il violoncellista Robert Winter a proposito delle prove di un quartetto di Beethoven, la differenza tra pagina e resa è data dalla personalità dei singoli strumenti usati, dalla personalità dei singoli musicisti e, naturalmente, dagli enigmi testuali.<sup>19</sup> L'indicazione musicale che più fa impazzire gli esecutori è la notazione "espressivo" o "con espressione"; per tradurla in suono dobbiamo intuire l'intenzione del compositore; a volte i singoli musicisti lanciano segnali su come suonare "con espressione" che i compagni non riescono a interpretare: è come se si ritornasse ai vagiti dei neonati.

A prescindere dalle indicazioni enigmatiche, la conversazione che ha luogo durante le prove d'orchestra mira a scandagliare il suono che sentiva nella sua testa il compositore quando mise per iscritto quelle note. Nell'*Ottetto* di Schubert, per esempio, il compositore spezza in frammenti certe melodie inizialmente condivise da tutti e otto gli strumentisti. È un punto molto delicato: quando la melodia si frammenta, ciascun musicista deve comunicare: "Ecco, qui io mi distacco dalla linea melodica", ma con levità, senza farne un affare di stato. Così mi immagino ragionasse Schubert, ma posso comprovare la mia idea soltanto lavorando con gli altri musicisti, mentre il mio suono si unisce e poi diverge dal loro. Dato lo scarto esistente tra partitura e suono, il mio maestro, il grande direttore Pierre Monteux, ci ripeteva: "Non leggete, ascoltate!". È questo che deve avvenire durante le prove.

Nel fare musica esiste una differenza basilare tra esercitarsi e provare; la prima è un'esperienza solitaria, la seconda è collettiva. In comune hanno entrambe la procedura standard, consistente nel dedicarsi inizialmente all'intera partitura, per concentrarsi poi sui

particolari, sui singoli passaggi. Le due forme di lavoro musicale si distinguono, innanzitutto, perché nelle prove le abitudini musicali dei singoli si trasformano in consapevolezza condivisa. Quando si esercita da solo, il musicista ripete più e più volte la propria parte finché i passaggi diventano automatici; questo è particolarmente necessario quando ci si prepara per un'esecuzione pubblica – solo pochissimi musicisti, come il violinista Fritz Kreisler o Pierre Monteux, riescono a mandare a memoria una partitura dopo un paio di ripassate. Per tutti gli altri, il rischio è quello di perdere di vista quale effetto fanno all'orecchio dei compagni i passaggi diventati automatici. Nelle prove, ciascun musicista può far prendere coscienza all'altro di tale effetto.

Quando discutono per stabilire le regole di un gioco, i bambini devono arrivare a un consenso per poter giocare insieme. Non è così per i musicisti, o non proprio. Una volta, durante una prova dell'*Ottetto* di Schubert, il clarinettista, che era Alan Rusbridger, a un certo punto mi disse: “Professore,” (detto da lui, che di mestiere fa il giornalista, l'appellativo non è propriamente un complimento) “la sua nota alta è stridula”. Mentre mi esercitavo per conto mio, non avevo pensato a come il mio suono sarebbe risultato all'ascolto, e Rusbridger me lo fece “sentire”. Ma io non lo pulii, anzi; ci pensai su, decisi che quella nota doveva risultare stridula e accentuai l'effetto. Quello scambio produsse in me una valutazione più cosciente della nota criticata. Come nelle vere discussioni: la loro trama si arricchisce di voci discordanti, che però non impediscono di continuare a discutere.

La prova non andrà mai avanti se uno dei musicisti pretende di esporre la sua spiegazione del “Significato dell'*Ottetto* di Schubert” o se tutti si mettono a disquisire della sua importanza nel contesto culturale dell'Ottocento; la prova finirebbe per assomigliare a un seminario. In realtà, più che alla maniera dei seminari di filosofia, le prove ben fatte sono condotte con i metodi della polizia scientifica, indagando su problemi concreti. È vero, molti musicisti (io per primo) tendono a pensare che le loro idee siano sempre giuste, ma riusciranno a trascinare gli altri soltanto se esse servono a costruire un momento di sonorità collettiva. Questo

empirismo è forse il punto più rilevante della collaborazione artistica nelle prove d'orchestra: la collaborazione si costruisce a partire dalle cose più terra terra; i musicisti devono trovare punti specifici significativi e lavorare su quelli.

Esercizio e prove d'orchestra si distinguono anche per la durata temporale. I musicisti possono andare avanti a esercitarsi otto o più ore filate; hanno imparato a strutturare il processo della "ripetizione esplorativa", sicché possono mantenere l'attenzione focalizzata per lunghi periodi. Il violinista Isaac Stern era un campione di resistenza; una volta mi disse: "Sono stato su tutta la notte, ma alla fine ho sistemato le battute di apertura del *Concerto* di Brahms". Le prove di un gruppo di musicisti professionisti superano di rado le tre ore consecutive, in parte a causa delle regole sindacali sugli straordinari o di altre considerazioni economiche. Se sono fortunati, riusciranno a fare cinque o sei prove di un pezzo prima dell'esecuzione in pubblico, di fatto la regola è due o tre prove; bisogna condensare un enorme lavoro collaborativo in un breve periodo di tempo.

Nelle prove d'orchestra professionistiche la conversazione ha una precisa connotazione sociale, nel senso che il più delle volte è una conversazione tra estranei. Il musicista professionista è un migrante. Se si tratta di un solista famoso, sarà sempre in viaggio, a suonare con orchestre sconosciute o gruppi occasionali. Anche nel caso di musicisti che suonano in un'orchestra stabile, le ore libere sono spesso riempite accettando ingaggi volanti fuori sede, magari suonando in una chiesa o a un matrimonio, oltre che in sale da concerto. La necessità di comunicare con degli sconosciuti rende più esigente la ricerca di singoli punti significativi, visto che le ore per suonare insieme sono poche. Una soluzione a questo problema è data da un insieme di rituali, diciamo così, portatili. Ciascun musicista avrà elaborato una serie di abitudini espressive che vorrà applicare immediatamente a certi passaggi chiave. Durante la tournée con l'*Ottetto* di Schubert avevo evidenziato con un segno particolare sul mio spartito i punti dove volevo suonare in tempo ritardato, i passaggi dove volevo uscire dalla sequenza melodica. Il rituale consiste nel comunicare agli altri i punti evidenziati; se

anche gli altri hanno contrassegnato gli stessi passaggi, si può iniziare direttamente a discutere su quanto rallentare; se no, si discute sull'opportunità o meno di farlo. Il rituale dei punti evidenziati ha una sua forza simbolica, in quanto comunica ai compagni che tipo di musicista sei, come tendi ad archeggiare le frasi o a trattare le indicazioni dinamiche; in tal modo gli altri intuiranno come è probabile che ti comporterai nei passaggi non evidenziati, e non ci sarà bisogno di provarli.

I rituali facilitano la collaborazione espressiva, il che è un grosso vantaggio. Come vedremo, la rendono possibile nella religione, nei luoghi di lavoro, nella politica e nella vita della comunità. È pur vero che il dedicare le nottate agli enigmi dell'*Ottetto* di Schubert non è precisamente un'attività delle più diffuse; rientra in uno stile di vita esoterico. E non ho preso in esame qui l'analogia tra il processo delle prove dei musicisti e quello dei nostri cugini prossimi, gli atleti professionisti, un'altra forma altamente specializzata di collaborazione. D'altra parte, la mia esperienza giovanile di musicista si è costruita su un fondamento umano elementare. I punti di contatto con la prima infanzia sono i seguenti: le comunicazioni devono affrontare l'ambiguità; gli esercizi si strutturano e si focalizzano nel tempo; le conversazioni riguardano le differenze; le pratiche sono sottoposte ad autocritica riflessiva.<sup>20</sup> I musicisti che fanno le prove d'orchestra sono degli eriksoniani cresciuti; hanno bisogno di interagire, di avere scambi per il reciproco vantaggio. Per fare arte, hanno bisogno di collaborare.

### *Conversazione dialettica e conversazione dialogica*

Esiste un'analogia tra le prove musicali e le conversazioni verbali, che però cela un paradosso. Di fatto la comunicazione tra musicisti consiste in gran parte di alzate di sopracciglio, grugniti, rapide occhiate e altri gesti non verbali. Non solo, quando vogliono spiegare qualcosa, i musicisti preferiscono mostrare invece che dire, cioè si mettono a eseguire quel certo passaggio, lasciando agli altri

di interpretare quello che fanno. A me, per esempio, riuscirebbe piuttosto difficile spiegare a parole che cosa intendo esattamente, quando dico: “Qui lo farei un tantino più ‘espressivo’”. Invece nella conversazione occorre trovarle, le parole.

Con tutto ciò, le prove d'orchestra assomigliano a quelle discussioni in cui la capacità di ascoltare diventa altrettanto importante del fare affermazioni chiare. Il filosofo Bernard Williams ha parole sferzanti per il “feticcio dell'asseverazione”, l'impulso a far trionfare comunque la propria tesi, come se il contenuto fosse l'unica cosa che conta.<sup>21</sup> Le capacità di ascolto non occupano grande spazio in questa sorta di torneo verbale; l'interlocutore deve solo ammirare e quindi concordare, oppure ribattere con altrettanta decisione: il tipico dialogo tra sordi di gran parte del dibattito politico.

E, se chi parla si esprime in modo goffo, il bravo ascoltatore non darà importanza a quella carenza. Se vuole che la conversazione vada avanti, il bravo ascoltatore deve rispondere alle intenzioni, alle suggestioni dell'interlocutore.

L'ascolto attento produce due tipi di conversazione, quella dialettica e quella dialogica. Nella dialettica, come ci hanno insegnato a scuola, il gioco verbale di tesi e antitesi dovrebbe gradualmente costruire una sintesi; la dialettica ha origine dall'osservazione di Aristotele nella *Politica* secondo cui “pur usando le medesime parole, non possiamo dire che stiamo parlando delle medesime cose”; la meta è quella di arrivare alla fine a una definizione comune.<sup>22</sup> E l'abilità del dialettico consiste nel saper cogliere il possibile punto di incontro.

A questo proposito, Theodore Zeldin, in un prezioso libretto sulla conversazione, scrive che il bravo ascoltatore sa individuare un terreno comune in ciò che l'interlocutore presuppone, più che in ciò che dice,<sup>23</sup> dopodiché elabora quel presupposto esplicitandolo in parole. Cioè: mi soffermo sull'intenzione, sul contesto, lo rendo esplicito e parlo di questo. Un'abilità di tipo un po' diverso è quella che vediamo applicata nei *Dialoghi* di Platone, dove Socrate, ottimo ascoltatore, riformula “con altre parole” la frase pronunciata dal suo interlocutore; ma la riformulazione non corrisponde esattamente a

ciò che questi ha detto, e nemmeno a ciò che intendeva dire. Qui l'eco in realtà è uno slittamento di senso. Ecco perché nei dialoghi platonici la dialettica non assomiglia a un duello verbale; l'antitesi della tesi non è: "Brutto cretino, hai torto marcio!"; entrano in gioco, piuttosto, fraintendimenti e contraddizioni, viene messo sul tavolo il dubbio, e allora bisogna ascoltarsi con raddoppiata attenzione.

Qualcosa di simile avviene in musica durante le prove d'orchestra, quando un musicista commenta: "Non ho capito: è questo che vuoi fare?" ed esegue il tuo passaggio. La sua riformulazione ti fa riflettere ulteriormente su quelle note, con il risultato che forse riadatterai la frase, senza però ricopiare la sua. Nelle normali conversazioni quotidiane, è questo il senso dell'espressione "lanciare la palla in mezzo al campo"; e l'esito di questo palleggio verbale può essere una sorpresa per tutti.

Il "principio dialogico" è stato introdotto dal critico letterario russo Michail Bachtin in riferimento a un tipo di comunicazione che non si risolve con il trovare un terreno comune. Anche se non riescono a raggiungere definizioni condivise, attraverso il processo di scambio le persone possono prendere coscienza delle proprie opinioni e ampliare la comprensione reciproca. La frase del mio collega, "Professore, la sua nota alta è stridula", inaugurerò uno scambio dialogico nelle prove dell'*Ottetto* di Schubert. Bachtin applicò il concetto di scambio concatenato ma insieme divergente ad autori come Rabelais e Cervantes, i cui dialoghi sono l'esatto contrario dell'accordo convergente della dialettica. I personaggi di Rabelais partono per direzioni apparentemente non pertinenti, che vengono poi riprese da altri personaggi, in un dialogo a distanza sempre più fitto e incalzante.<sup>24</sup> Certe grandi esecuzioni di musica da camera trasmettono la medesima sensazione. È come se i suonatori non fossero tutti sulla medesima pagina, l'esecuzione ha più spessore, più complessità, ma ugualmente ciascun suonatore è incalzato dall'altro – e questo vale nella musica da camera classica come nel jazz.

Beninteso, conversazione dialettica e conversazione dialogica differiscono ma non si escludono a vicenda. Come nella versione

che dà Zeldin della conversazione dialettica, anche in quella dialogica la possibilità di sviluppo deriva dal prestare attenzione a ciò che l'interlocutore sottintende ma non dice esplicitamente; come nella riformulazione socratica "con altre parole", nella conversazione dialogica i fra-intendimenti possono alla fine fare chiarezza e portare a un intendersi reciproco. Al cuore di tutte le abilità di ascolto, tuttavia, sta l'attenzione ai dettagli concreti, alle specificità, in modo da portare un passo avanti la conversazione. I cattivi ascoltatori, quando rispondono, ricadono su osservazioni di carattere generale; non prestano attenzione ai piccoli giri di frase, alle espressioni facciali, alle piccole pause di silenzio che potrebbero aprire nuovi spazi di discussione. Nella conversazione verbale, come nelle prove d'orchestra, lo scambio si costruisce partendo dalle cose più terra terra.

Gli antropologi e i sociologi principianti si scontrano a volte con una difficoltà molto particolare nel condurre le interviste. A volte sono troppo ansiosi di mostrarsi in sintonia con i loro soggetti e li seguono dovunque questi li portano; non dicono la propria, vogliono dimostrare che li capiscono, che sono coinvolti. E qui si profila una grossa questione: una conversazione dialogica può essere rovinata da un'eccessiva identificazione con l'altro.

### *Simpatia ed empatia*

Di solito ci immaginiamo la sensibilità verso gli altri come una questione di simpatia umana, vale a dire di identificazione con loro. Come nelle parole del presidente americano Bill Clinton all'esponente della comunità gay di New York che denunciava le discriminazioni subite dagli omosessuali: "Soffro con voi". Nel suo trattato *Teoria dei sentimenti morali*, Adam Smith scrive che occorre "sforzarsi di mettersi nella situazione dell'altro e di figurarsi nei più minuti particolari ogni minimo episodio di disagio in cui possa incorrere chi soffre",<sup>25</sup> dando con ciò una sottolineatura inedita al precetto biblico del fare al prossimo quello che vorremmo fosse fatto a noi stessi. Dobbiamo metterci nei panni nell'altro, ma



non astrattamente, in quanto nostro prossimo, bensì in quei “minuti particolari” che di fatto spesso divergono notevolmente dalla nostra esperienza concreta. Nella concezione di Adam Smith, l’immaginazione può superare i confini tra noi e gli altri; può compiere il magico salto dalla differenza alla somiglianza, sicché un’esperienza a noi estranea ci sembra la nostra. Allora potremo identificarci con gli altri e provare simpatia, cioè partecipazione per le loro disgrazie.

Molti intervistatori principianti sono animati da una simpatia istantanea e generica, alla Clinton, con conseguenze negative. La fatica di immaginarsi gli elementi specifici dell’esperienza altrui che Adam Smith raccomanda non viene compiuta. Né le assicurazioni di condivisione sentimentale – “Soffro con voi” – hanno mai aiutato i musicisti a suonare meglio insieme. Più utile, per gli intervistatori come per i musicisti, è un’altra forma di coinvolgimento: l’empatia.

Poniamo che durante le prove di un quartetto d’archi, io, violoncellista, mi renda conto che i miei compagni percepiscono una certa frase in modo completamente diverso dal mio e perciò la archeggiano in maniera diversa; e prenda atto della differenza. La risposta improntata alla simpatia consisterebbe nell’identificarsi con i colleghi e dunque nell’imitarli. La risposta dell’empatia è più distaccata: “Ah, tu tiri l’arco in su, io faccio l’arcata in giù”, la differenza sarà magari lasciata in sospeso, ma intanto ti ho dato un segno di avere capito quello che fai. Nelle interviste, l’empatia dell’ascoltatore può essere espressa mantenendo il contatto visivo anche quando si resta in silenzio, in tal modo comunicando: “Ti sto ascoltando con attenzione”, anziché: “So esattamente quello che provi”. La curiosità ha un ruolo più importante nell’empatia che nella simpatia.\*

Simpatia ed empatia comunicano entrambe riconoscimento dell’altro ed entrambe costruiscono un legame emotivo, ma l’una è un abbraccio, l’altra è un incontro. La simpatia supera le differenze attraverso un atto immaginativo di identificazione; l’empatia presta attenzione all’altro alle condizioni poste da lui. Si tende a considerare la simpatia un sentimento più forte dell’empatia, perché dicendo “Soffro con voi” pongo l’accento sul mio

sentimento: viene attivato l'ego. L'empatia è una pratica più impegnativa, almeno nell'ascolto; l'ascoltatore deve uscire da se stesso.

Nella pratica della collaborazione sono necessarie entrambe le risposte, in circostanze e in momenti diversi. Se c'è un gruppo di minatori intrappolati nelle viscere della terra, la risposta "Soffro con voi" attiva il nostro desiderio di aiutarli a risalire in superficie; non importa se noi non ci siamo mai trovati nel pozzo di una miniera, passiamo oltre quella differenza. Ma ci sono situazioni in cui siamo di aiuto all'altro appunto quando non ci immaginiamo simili a lui, per esempio lasciando che chi ha subito un grave lutto parli finché vuole, senza la presunzione di intrometterci nel suo dolore. L'empatia trova una particolare applicazione in politica; se la praticassero, deputati e sindacalisti potrebbero (lo so, siamo nel regno delle pure ipotesi) imparare dagli elettori anziché limitarsi a parlare in nome loro. Più realisticamente, l'ascolto empatico può aiutare operatori sociali, sacerdoti e insegnanti a svolgere un'opera di mediazione nelle comunità culturalmente o etnicamente eterogenee.

Dal punto di vista filosofico, la simpatia può essere considerata una delle ricompense emotive del gioco dialettico di tesi-antitesi-sintesi: "Ah, finalmente ci comprendiamo", e questa constatazione ci fa sentire bene. L'empatia si ricollega piuttosto allo scambio dialogico; la curiosità mantiene in essere lo scambio, ma non proviamo la stessa soddisfazione, non c'è l'esperienza della "closure", di essere arrivati a una conclusione. Ma anche l'empatia ha le sue ricompense emotive.

### *Formule dubitative*

"Fuck you, 'fanculo": non è semplicemente uno sfogo di aggressività; è una mossa paralizzante. Tant'è vero che la risposta più probabile sarà: "Vaffanculo tu!". A questo punto gli antagonisti sono bloccati. I primi tempi in cui vivevo in Inghilterra pensavo che il "Question time" in Parlamento fosse un esempio di questo tipo di

scambio bloccato, un duello verbale in cui il primo ministro e il capo dell'opposizione non cedono di un millimetro e sembrano sul punto di venire alle mani. Naturalmente non ci arrivano mai; oggi questi combattimenti apparentemente mortali sono fatti a beneficio della televisione. Ma nella vita vera l'aggressività verbale irriducibile oltrepassa sovente il confine.

Altre esperienze giovanili con gli inglesi mi rivelarono una possibile via di uscita da questo rischio. Da giovane studente di musica, appena uscito da quella pentola a pressione di competitività che è la Juilliard School di New York, rimasi interdetto dal clima che si viveva durante le prove d'orchestra a Londra; le discussioni erano tutto uno "Scusate, ma...", "Forse qui si potrebbe...", "Avrei detto che...". Anche in altre conversazioni, al pub come nel salotto di facoltosi finanziatori, gli inglesi si dimostravano maestri nell'uso del condizionale attenuativo.

Buona educazione? Anche, ma non solo. Le prove procedevano con maggiore efficienza, perché il modo condizionale apriva uno spazio di sperimentazione; la formulazione esitante conteneva un invito alla partecipazione degli altri. Beninteso, la timidezza, come l'imbarazzo, può essere una forma invertita di narcisismo, in cui la persona è acutamente, troppo acutamente, preoccupata della propria immagine. Ed è anche vero che gli inglesi amano considerarsi meno ossessionati degli americani dalla competitività; per la mia esperienza di allora, erano ambiziosi tanto quanto noi, solo che non lo lasciavano vedere così palesemente. Questo favoriva una proficua collaborazione in sala prove e una conversazione rilassata al pub.

Quando passai a dedicarmi alla ricerca sociologica, il condizionale attenuativo venne ancora più in primo piano nelle mie riflessioni sulle relazioni umane. I diplomatici devono saperlo usare quando cercano il modo di evitare una guerra; anche nei rapporti d'affari e nei rapporti sociali di ogni giorno, i "Forse qui..." e gli "Avrei detto che..." sono degli antidoti contro le posizioni bloccate. Il modo condizionale risponde ai timori di Bernard Williams circa il "feticcio dell'asseverazione" aprendo invece uno spazio reciproco indeterminato, lo spazio in cui degli estranei convivono fianco a

fianco, si tratti di immigrati e autoctoni nella stessa città o di gay ed etero nello stesso caseggiato. Nella macchina sociale si creano meno attriti quando le persone evitano i comportamenti troppo enfatici.

Il condizionale attenuativo trova il suo habitat naturale nel mondo dialogico, il mondo del discorso che crea uno spazio sociale aperto, in cui la discussione può imboccare direzioni impreviste. La conversazione dialogica, come abbiamo visto, prospera mediante l'empatia, la curiosità per ciò che gli altri sono in quanto persone. È un sentimento più freddo della simpatia, con le sue spesso istantanee identificazioni, eppure le sue ricompense sono tutt'altro che fredde. Esercitandosi nelle formule dubitative, dialogando al condizionale, si prova un certo tipo di piacere cordiale: quello di stare insieme agli altri, di guardarli e di conoscerli meglio, senza la forzatura di volerci uguali a loro.

Per me come antropologo è certamente questo il piacere che derivo dal lavoro sul campo: andare in giro, incontrare persone diverse da me. Il piacere delle chiacchiere rilassate, delle conversazioni casuali, come il fare due passi in una via poco familiare, stimola l'etnografo presente in ciascuno di noi. C'è in questo una dose di voyeurismo, ma forse il voyeurismo gode ingiustamente di cattiva fama: la vita sarebbe intollerabilmente asfittica, se ci occupassimo soltanto delle persone che conosciamo intimamente. Come l'osservazione accurata, anche la conversazione casuale, per diventare un incontro ricco di senso, richiede perizia. Imparare a non volersi imporre è una disciplina che crea lo spazio per esplorare la vita altrui, e consente che l'altro, alla pari di noi, possa esplorare la nostra.

La conversazione è come una prova d'orchestra, in cui vengono in primo piano le capacità di ascolto. L'ascolto è un'attività interpretativa che funziona meglio se ci si concentra su elementi specifici, per esempio cercando di immaginare da certi particolari ciò che l'altro presuppone ma non dice. Il metodo dialettico e il metodo dialogico costituiscono due modi di praticare la conversazione, l'uno mediante un gioco di contrari che conduce

all'accordo, l'altro lanciando in mezzo al campo opinioni ed esperienze in modo interlocutorio. Quando ascoltiamo, la nostra reazione può essere di simpatia oppure di empatia; sono entrambe pulsioni collaborative. La simpatia eccita di più le emozioni, l'empatia è più fredda, e più impegnativa, perché richiede che si concentri l'attenzione fuori di noi. Nello scambio dialogico, le persone, benché non collimino esattamente come i pezzi di un puzzle, possono tuttavia ricavare dai loro scambi sia conoscenza sia piacere. Le forme attenuative, i "forse qui...", facilitano la collaborazione quando si conversa. Potrà sembrare peregrino paragonare la conversazione con il gioco dei bambini nella buca della sabbia. Eppure un nesso esiste. Nelle prime fasi del loro sviluppo, gli esseri umani fanno le prove generali della collaborazione, esplorandone le diverse e mutevoli forme. La conversazione fra adulti tra tutte queste possibilità alla fine ne sceglie due, lo scambio dialettico e lo scambio dialogico.

La società moderna è più brava a organizzare gli scambi del primo tipo che non del secondo, è più brava a comunicare attraverso l'argomentazione dialettica che non attraverso la discussione dialogica. Il contrasto appare in maniera evidente sulla frontiera tecnologica della collaborazione.

### *La collaborazione online*

Come a molti della mia generazione, la comunicazione online non mi viene naturale. Quando scrivo una lettera, ci metto cura e tempo e così ne scrivo poche; la valanga di e-mail che ricevo quotidianamente mi getta nello sconforto per la sua stessa mole. D'altro canto, portare avanti una conversazione scritta online sembra di una lentezza straziante, rispetto al parlare con qualcuno al telefono o di persona. Con tutto ciò, le nuove tecnologie hanno trasformato irreversibilmente il panorama della comunicazione.

E possono agire nella sfera politica, dove il loro effetto è più potente quando inducono le persone all'azione offline, anziché trattenerle nell'esperienza virtuale. Paradossalmente, i messaggi

compressi di Twitter e dei cellulari possono provocare questo effetto, come abbiamo visto nelle recenti rivolte in Tunisia e in Egitto; il messaggio condensato segnalava dove si stava svolgendo un avvenimento importante e chi vi era coinvolto; e per stabilire che cosa fare dopo, la gente si recava nella piazza o davanti all'edificio governativo o militare indicati; i "messaggini" infatti sono troppo frammentari o concisi per consentire in quella sede un'analisi politica. Le immagini di Facebook hanno il medesimo effetto condensato: mostrano l'avvenimento in atto ed estendono il pressante invito: "Partecipa anche tu!". Quando la comunicazione funziona in questo modo, il messaggio condensato trova uno sbocco fisico, provocando la presenza massiccia delle persone; la collaborazione virtuale si traduce in collaborazione in carne e ossa.

E le forme di comunicazione online più complesse hanno lo stesso potere di stimolo all'azione? Per scoprirlo, accettai di far parte degli utenti invitati a testare la versione beta di Google Wave, un programma creato appositamente per la collaborazione approfondita online. A prima vista sembrava ottimo. Si proponeva di far apparire sullo schermo idee e contributi in forma chiara e incisiva; poiché voleva essere uno strumento aperto, gli utenti potevano fare aggiunte o addirittura modificare con il tempo il progetto. Era come se con Google Wave l'antica idea rinascimentale del laboratorio avesse trovato una nuova sede nel cyberspazio. Ma il tentativo fallì; il progetto fu lanciato ma rimase in piedi solo per un anno, dal 2009 al 2010, dopodiché l'azienda lo dichiarò fallito e lo chiuse.

Il gruppo Google Wave a cui partecipavo si proponeva di raccogliere dati per formulare delle politiche sull'immigrazione nella città di Londra. I dati che il nostro gruppo doveva interpretare consistevano in statistiche, trascrizioni di interviste, fotografie, video e filmati delle comunità immigrate, mappe dei luoghi di origine e delle zone di insediamento a Londra. I partecipanti al gruppo si trovavano in varie località, a Londra, in Gran Bretagna e nel resto d'Europa; tutti postavamo e leggevamo messaggi e chattavamo abbastanza assiduamente.

In particolare volevamo capire come mai, tra le famiglie

musulmane immigrate, i membri di seconda generazione tendono a sentirsi più ostili nei confronti della Gran Bretagna che non i loro padri, quelli che vi erano arrivati dai paesi di origine. Inoltre dovevamo affrontare una sfida tecnica. Gli statistici e gli etnografi usano criteri differenti per valutare la disaffezione e presentano prove di tipo differente: per gli statistici la misura è il blocco della mobilità sociale nella scuola e nel lavoro; per gli etnografi è l'idealizzazione culturale rilevata nei giovani nei confronti dei luoghi e delle tradizioni che i loro genitori avevano abbandonato, indipendentemente dalla situazione attuale. A complicare ulteriormente le cose, l'ente governativo che finanziava il progetto, preoccupato per i giovani musulmani "ostili", voleva sapere quali misure politiche adottare. La collaborazione online era in grado di districare tutti questi problemi?

Pur utilizzando sostanzialmente la medesima tecnologia, le finalità del nostro progetto erano molto diverse da quelle dei social network. Non ci interessava raccogliere "amici" e non dovevamo preoccuparci delle violazioni della privacy da parte di Facebook. Molti siti di social network sono in realtà molto poco interattivi. Come osserva con amarezza la scrittrice Sarah Bakewell, il cyberspazio "del Ventunesimo secolo è pieno di gente che è piena di sé"; "basta una mezz'ora nel vasto oceano dei blog, dei tweet ecc., per pescare migliaia di soggetti affascinati dalla propria personalità che urlano per farsi notare".<sup>26</sup> La sua osservazione è giusta ma incompleta. La medesima tecnologia può consentire comunicazioni di interesse più collettivo, come nella chatroom di pazienti colpite da tumore al seno studiata da Shani Orgad. In quel sito, le donne mettono in comune informazioni ed esperienze di importanza vitale a integrazione delle comunicazioni dei medici; e Shani Orgad dimostra che la chatroom risulta spesso più utile per far fronte alla malattia che non gli scambi a tu per tu che avvengono all'ospedale.<sup>27</sup>

Ma a noi interessavano in particolare gli schemi mentali che segnano la blogosfera politica, in cui prevale lo spaccio aggressivo di opinioni più che le concessioni reciproche delle vere discussioni, e che costituisce un enorme arcipelago espressivo, come lo

definisce Cass Sunstein, all'insegna del "Noi contro di Loro".<sup>28</sup> Volevamo scalzare quegli schemi mentali, che esemplificano il feticcio dell'asseverazione; soltanto una conversazione dialogica, interlocutoria, tra di noi poteva aiutarci a conoscere e a comprendere i complessi problemi che dovevamo affrontare.

Avevo creduto, all'inizio, che la tecnologia di Google Wave avrebbe favorito quel tipo di conversazione, invece il programma la ostacolava. Gli ingegneri che avevano elaborato il software avevano un'idea molto precisa di ciò che è la collaborazione; il loro modello era la conversazione dialettica, solo condotta in forma visiva. Il programma utilizza caratteri colorati, collegamenti ipertestuali e finestre laterali per costruire un testo condiviso, che appare sullo schermo dentro un box centrale, più grande degli altri. In esso si può seguire in modo lineare, dall'inizio alla conclusione del progetto, tutto il processo attraverso il quale dalle varie opinioni si arriva a una versione consensuale. Il programma conserva gli interventi precedenti, rendendo il passato immediatamente accessibile con un semplice click; in ogni dato momento, tuttavia, la visualizzazione è impostata in modo da estromettere in una finestra laterale o da eliminare gli interventi che risultano via via irrilevanti o senza seguito.

Le istruzioni che ci erano state date per l'uso di Google Wave dichiaravano che questa impostazione era la più efficiente ai fini della collaborazione, dal momento che gli elementi irrilevanti finivano ai margini dello schermo; ma così il programma risultava troppo semplificatorio. L'impostazione dialettica, lineare, non riusciva a dare conto di tutte le complessità che sorgono nel processo di collaborazione. Una caratteristica di tutte le vere ricerche sperimentali è la possibilità di scoprire dati imprevisti. Sono queste scoperte che obbligano a uscire dai propri schemi mentali, a fare associazioni nuove e nuovi confronti, ad attuare quello che lo storico della scienza Thomas Kuhn definisce "cambiamento di paradigma". La struttura fornita da Google Wave per la conversazione collaborativa proibiva visivamente di uscire dallo schema, quello del box: scartava proprio quegli apporti apparentemente irrilevanti che in seguito, nel nostro caso, si



dimostrarono i più fecondi.

Nel nostro gruppo, mentre lo scambio si andava via via focalizzando sul tema della religione, certi interventi, per esempio “Cosa ne pensate delle giovani che si trasferiscono a Londra dal Nord?”, poiché avevano scarso seguito, sembrando poco pertinenti, vennero relegati in un angolo della barra degli strumenti o ai margini dello schermo. Quando uno del gruppo disse alla ricercatrice che aveva posto la domanda sulle giovani migranti: “È un po’ che non ti si sente”, lei rispose: “Infatti, la discussione è andata oltre”; il suo momento era passato. Ma come avremmo scoperto alla fine, il genere era una variabile decisiva per distinguere chi tra gli immigrati della seconda generazione arriva a provare estraneità e chi no. La sua era stata una reazione dialogica, che introduceva un elemento apparentemente estraneo, e il programma l’aveva repressa, relegandola ai margini dello schermo.

Nei gruppi online, questa emarginazione ha profonde ripercussioni: se le reazioni dialogiche sono eliminate passo a passo, man mano che il progetto si viene definendo chi propone pensieri divergenti può sentirsi escluso. Poiché non sembrava che si stratificassero significati più complessi, né sui temi sociali né sui problemi tecnici che ci stavano a cuore, nel gruppo l’entusiasmo cominciò a scemare via via che seguivamo lo schema narrativo dialettico predisposto dal programma.

Non sto dicendo, ci tengo a sottolinearlo, che Google Wave fosse uno strumento dispotico. Può essere rimaneggiato, per esempio rimpicciolendo il riquadro principale rispetto alle fasce laterali. Noi, poi, invece di scegliere, come raccomandavano le istruzioni, un “moderatore” (che avrebbe finito per diventare una sorta di vigile del traffico mentale, addetto a espungere le idee all’apparenza non pertinenti), assegnammo a ciascun partecipante un contrassegno grafico (una linea tratteggiata o punteggiata o di colore diverso) per tracciare le frecce tra una finestra e l’altra, in modo che ciascuno potesse segnalare altri possibili collegamenti. Ma così lo schermo diventava sempre più pasticciato e difficile da usare. Andò a finire che, anziché navigare online, cominciammo a viaggiare in aereo – lo strumento di tortura della società moderna –

e a incontrarci di persona, per poter esercitare in maniera più efficace il pensiero laterale e coinvolgere tutti nella conversazione.

“Non capisco perché alla gente non debba piacere,” disse Lars Rasmussen, uno degli ideatori di Google Wave (insieme al fratello, tra i programmatori anche di Google Maps). Il programma stava facendo fiasco anche con altri utenti e nell'estate del 2010 l'azienda decise di chiuderlo. “È un prodotto molto intelligente. Non capiamo perché non abbia funzionato,” dichiarò l'amministratore delegato di Google, Eric Schmidt.<sup>29</sup> Forse la ragione non è così misteriosa. A noi, per esempio, serviva un tipo di collaborazione più dialogico.

Forse, uno dei motivi è dato dal fatto che il programma confondeva la condivisione di informazioni con la comunicazione. La condivisione di informazioni è un esercizio di precisione e capacità definitorie, mentre la comunicazione riguarda il non detto non meno di ciò che viene detto; estrae i suoi materiali dal regno della sfumatura e della connotazione. Nella fretta che accompagna l'uso della posta elettronica, le risposte tendono a essere ridotte al minimo; negli scambi online in cui, come in Google Wave, predomina l'elemento visivo, è difficile comunicare l'ironia e il dubbio; la semplice condivisione di informazioni sottrae espressività.

La differenza tra informazione e comunicazione influisce sulla pratica della collaborazione nelle aziende e nelle istituzioni. Gli studi su imprese, ospedali e istituzioni scolastiche che fanno largo uso della posta elettronica o di tecnologie analoghe dimostrano che l'eliminazione del contesto equivale spesso a una perdita di senso; la comprensione reciproca tra le persone si riduce. I comandi online espressi in linguaggio denotativo producono linee guida astratte; i dipendenti sono costretti a leggere tra le righe dei messaggi dei dirigenti (che di rado peraltro sono scrittori di talento). L'interazione sui problemi concreti rallenta, sicché per trattare i casi particolari occorre un ulteriore flusso di e-mail. Questa riduzione di senso preoccupa Jaron Lanier, lo sviluppatore del primo programma per la simulazione tridimensionale della realtà al computer: “Quando i miei amici e io costruimmo i primi

strumenti di realtà virtuale, avevamo in mente di rendere più creativo, espressivo, empatico e interessante il mondo reale, [...] non di evadere dalla realtà”.<sup>30</sup>

Non è solo il programma di Google a presentare questo difetto; molti altri (alcuni ancora attivi e disponibili gratuitamente con Linux) immaginano la collaborazione come un processo dialettico anziché dialogico; l'esito è, ancora una volta, l'ingabbiamento della sperimentazione e l'inibizione della collaborazione. Potremmo dire che i programmatori non consentono agli utenti di fare “le prove d'orchestra” tramite le loro macchine, di sperimentare varie possibilità di interazione reciproca. Quella della “prova d'orchestra”, come ho cercato di mostrare in queste pagine, è una categoria dell'esperienza, che ha le sue radici nello sviluppo infantile e che espande la capacità di comunicare. È questo l'aspetto paradossale di Google Wave: ha dimostrato che, nel praticare la collaborazione, gli utenti sono in grado di gestire una complessità maggiore di quella consentita dagli strumenti forniti dai programmatori; la loro immaginazione non era all'altezza delle necessità di dialogo delle persone.

Il difetto, lo voglio sottolineare, sta nel software, non nell'hardware: nel software ideato da ingegneri che non posseggono una sufficiente comprensione degli scambi sociali. Il fallimento del programma di Google mette in risalto per contrasto le virtù della medesima tecnologia quando è applicata per fini, per esempio la ribellione politica, che gli ingegneri non avevano immaginato mentre scrivevano il programma. Il monito di Lanier ci dice che, nell'uso quotidiano, la tecnologia tende più facilmente a piegare gli esseri umani che non a piegarsi in risposta ai loro bisogni; detto in altro modo, per praticare scambi sociali complessi, dobbiamo rifiutare, o modificare, i progetti sociali ideati ingegneristicamente.

L'incapacità della società di consentire il dispiegarsi della complessità è un tema che pervade tutta l'opera dei filosofi Amartya Sen e Martha Nussbaum. La loro “teoria delle capacità [*capabilities*]” sostiene che nella società moderna le nostre capacità emotive e cognitive trovano realizzazione in modo erratico; gli

esseri umani hanno capacità più molteplici e variegata di quelle che la scuola, il lavoro, gli organismi della società civile e l'organizzazione politica consentono loro di mettere in atto.<sup>31</sup> Le idee di Amartya Sen e Martha Nussbaum sono state per me fonte di ispirazione e costituiscono il tema di fondo che orienta questo libro: le capacità di collaborazione delle persone sono di gran lunga maggiori e più complesse di quanto la società non dia loro spazio di esprimere. In queste pagine introduttive ho cercato di dare un'idea delle molteplici forme di risposta all'altro. Ma ora entriamo nel vivo del presente studio sulla collaborazione.

### *Il libro*

Questo libro è diviso in tre parti, che indagano come la collaborazione può essere plasmata, indebolita e rafforzata. Ciascuna parte analizza la collaborazione da più punti di vista, attingendo a ricerche antropologiche, storiche, sociologiche e politiche. Il libro procede attraverso una serie di esempi concreti, presentati in una forma che si presta alla discussione dialogica, e non per argomentazioni dialettiche contrapposte; mi interessa non tanto di vincere o di inchiodare il lettore in una particolare posizione, quanto di suscitare il suo coinvolgimento critico. Voglio praticare l'arte della collaborazione sulla pagina.

La prima parte si apre con l'analisi di come la collaborazione viene modellata nel campo della politica; la messa a fuoco è sulla solidarietà, visto che nel panorama politico attuale la contrapposizione aggressiva trova già uno spazio debordante: esistono politiche collaborative in grado di contestare questa preminenza? Il secondo capitolo affronta il tema degli intrecci esistenti tra competitività e collaborazione che cercherò di scandagliare dal punto di vista antropologico. Il terzo capitolo propone un particolare schema di riferimento per capire come la collaborazione ha preso forma nel corso della storia: vedremo come essa diventò un problema di rilievo agli albori dell'età moderna, quando la scienza cominciò a distaccarsi dalla religione e, in

Europa, la religione stessa conobbe una scissione.

La seconda parte del libro, su come la collaborazione può essere indebolita, ha un taglio sociologico e si concentra sul presente, dialogando con il punto di vista di Amartya Sen e di Martha Nussbaum. Nel quarto capitolo vedremo come le disuguaglianze vissute dai bambini influiscono sulla loro esperienza collaborativa. Il quinto capitolo analizza l'erosione della collaborazione nel mondo del lavoro, con particolare attenzione al ruolo ridotto che hanno oggi nei luoghi di lavoro le relazioni di collaborazione, di autorità e di fiducia. Nel sesto capitolo viene presentata una nuova tipologia caratteriale che va emergendo nella società moderna, un sé non collaborativo, poco disposto a misurarsi con la complessità e la differenza. Esiste sempre il rischio che la critica sociale scada nel caricaturale; per evitarlo, ho cercato di tracciare un ritratto di queste tendenze perniciose il più possibile attento alle sfumature.

La terza parte tratta dei modi in cui si potrebbe rafforzare la pratica della collaborazione, mettendo a fuoco in particolare le abilità tecniche utili a tale scopo. Nella prefazione mi è venuto spontaneo evocare "l'arte" della collaborazione; ora approfondisco il concetto, cercando di mostrare, nel settimo capitolo, ciò che possiamo apprendere sulla vita sociale dall'arte di fabbricare e riparare gli oggetti. L'ottavo capitolo passa a illustrare un'applicazione di quella che chiamo "la diplomazia quotidiana", l'arte di lavorare con persone con cui ci troviamo in disaccordo, che ci stanno magari antipatiche o che non riusciamo a capire; le tecniche utili a questo scopo ripropongono le pratiche dell'esecuzione musicale. Nel nono e ultimo capitolo analizzeremo l'impegno personale; la sensibilità verso gli altri e la collaborazione richiedono ovviamente qualche tipo di impegno personale, ma l'impegno si manifesta in molte forme: quale scegliere?

Ho cercato dunque di considerare la collaborazione in modo il più possibile completo, da più angolature diverse. Il mondo in cui mi muovo come sociologo pullula di tuttologi di professione, tromboni che si compiacciono di spiegare a tutti come comportarsi. Alla fine del libro non ho saggi consigli da dispensare. Ho voluto

invece ricollegare il nostro viaggio al più dialogico di tutti gli scrittori, il grande saggista Michel de Montaigne.

\* Per questo motivo, nella preparazione dei giovani etnografi, lavoro sui gesti corporei e sull'uso degli occhi non meno che sui questionari.

Parte prima  
LA COLLABORAZIONE PRENDE FORMA

## 1. “La questione sociale” Il dilemma del Musée social

I visitatori dell'Esposizione universale di Parigi nel 1900 avevano da faticare per trovare il pezzo più strabiliante in mostra. L'Esposizione si stendeva su tutta l'area dei giardini del Champ de Mars, all'ombra della Torre Eiffel, dipinta di un giallo squillante; ai suoi piedi, i padiglioni esponevano le ultime novità in fatto di water e sciacquoni, fucili a ripetizione e telai meccanici. Nel grande spazio aperto, l'ufficialità celebrava “Il trionfo dell'industria e dell'impero”, ma fuori vista, in una strada laterale, si svolgeva una mostra parallela, che faceva il punto sui problemi umani nati da quel trionfo. Gli organizzatori dell'esposizione avevano intitolato quello spazio parallelo *Musée social*, una sorta di Louvre del lavoro, volto a mostrare come il capitalismo ottiene i suoi prodotti. Gli espositori gli davano un nome diverso, chiamavano quello spazio *La question sociale*.<sup>1</sup>

Oggi nessun curatore di museo allestirebbe una mostra del genere. Il curatore moderno pagherebbe una fortuna per una tela di sangue umano disseccato, presentando questo oggetto “trasgressivo” come una sorta di comunicato dell'artista sulla società. I “comunicati” presentati nelle salette del museo erano perlopiù documenti e mappe appuntati alle pareti. Su una delle pareti si poteva osservare la topografia della povertà a Londra nelle mappe di Charles Booth, “le relazioni di classe della città evidenziate, strada per strada, dalle chiazze rosa, rosse e gialle della ricchezza e dagli ammassi scuri della povertà”.<sup>2</sup> I tedeschi esponevano documenti sulla storica coalizione tra organizzazioni



operaie e partiti politici realizzata dall'Allgemeiner Deutscher Arbeitsverein, l'Associazione generale degli operai tedeschi, fondata da Ferdinand Lassalle; i francesi presentavano pubblicazioni sulla politica sociale dello stato; mescolati ai documenti governativi c'erano le testimonianze di varie associazioni filantropiche e di volontariato operanti nelle comunità locali, in particolare quelle del nascente movimento dei lavoratori cattolici.

La sezione americana era la più ridotta. Riguardava perlopiù la questione razziale, una novità per gli europei, che tendevano a ragionare per classi sociali. In un angolo era appeso uno scoraggiante studio statistico condotto da W.E.B. DuBois sulla sorte degli afroamericani nello stato della Georgia dopo l'abolizione della schiavitù. In un altro angolo, la sala americana conteneva un'esposizione di manufatti provenienti dal Tuskegee Institute e dall'Hampton Institute, due istituzioni educative dove gli ex schiavi potevano ricevere un'istruzione e imparare un mestiere, per lavorare ora insieme da uomini liberi, non più sotto la frusta di un padrone.<sup>3</sup>

Benché redatti in un linguaggio asciutto, tutti i documenti esposti nel museo volevano sortire un effetto di provocazione e, a giudicare dall'affluenza di visitatori, lo scopo fu raggiunto. Il pubblico dell'Esposizione universale; che dopo l'inaugurazione si aggirava incuriosito tra water con sciacquone e trapani industriali, cominciò a scemare; invece le sale della mostra parallela erano sempre affollate di persone che si fermavano a parlare e a dibattere animatamente.

Gli espositori del Musée social e i suoi accalorati visitatori avevano un nemico comune, il capitalismo selvaggio dell'epoca, con le sue disuguaglianze e oppressioni, ed erano uniti dalla comune convinzione che esso non potesse produrre una vita decente per le masse. I materiali esposti a margine dell'Esposizione universale, tuttavia, non affrontavano direttamente il nemico; quella era una tribuna per discorsi maturi, non mirava a suscitare sentimenti di orrore, scandalo o rabbia come farebbe una moderna installazione "trasgressiva". Non a caso il progetto parigino era soprannominato "La questione sociale". Si proponeva di rispondere alla domanda:

come può essere cambiata la società? Tra le risposte non figuravano i santini del socialismo – gli operai uniti che marciano radiosi verso il sol dell'avvenire; né le proposte di riforma erano degradate a slogan mediatici, come “capitalismo compassionevole” e “big society” (assunti oggi in Gran Bretagna dalla destra e dalla sinistra).

C'era un tema comune su cui convergevano espositori e frequentatori del museo. La parola ricorrente in quelle sale era “solidarietà”; si dibatteva sul suo significato. In generale solidarietà era il termine che metteva in relazione i legami sociali della vita quotidiana e l'organizzazione politica. E la collaborazione dava corpo a tale nesso: il sindacato unitario degli operai tedeschi, l'organizzazione del volontariato dei cattolici francesi e i laboratori di arti e mestieri degli Stati Uniti esemplificavano tre modi di praticare la collaborazione allo scopo di riformare la società. Per i più radicali tra i partecipanti alla mostra parigina questi tre esempi di attività collaborativa rappresentarono un invito a pensare il sociale in una prospettiva socialista.

È il caso di soffermarci un attimo su questa parola, “sociale”, perché proprio in quegli anni essa andava subendo una metamorfosi profonda nell'elaborazione teorica.

Alla fine dell'Ottocento, nelle città d'Europa si riversarono masse di immigrati interni; altri attraversarono l'Atlantico per stabilirsi negli Stati Uniti. L'industrializzazione, ovunque si affermasse, creava una geografia di isolamento, sicché in fabbrica o in famiglia masse di lavoratori si trovavano ad avere scarsi scambi con altri che non fossero i loro simili. Le città industriali diventavano sempre più sovraffollate e le classi sociali sempre più isolate e chiuse. Quale tessuto sociale comune poteva crearsi tra persone che si spostavano, che lasciavano il luogo di origine e che non si conoscevano tra loro, nonostante vivessero stipate le une accanto alle altre?

Questa domanda era al centro dei pensieri di Georg Simmel (1858-1918), il quale pur non avendo visitato il Musée social seguiva avidamente i dibattiti sulla questione sociale. L'opera di Simmel è un esempio di radicalità che unisce insieme la storia, la sociologia e

la filosofia; e la sua vita l'esempio di un corpo a corpo con il tema dell'interazione sociale. Le origini ebraiche lo esclusero fino alla maturità dalla carriera accademica; a sua volta il matrimonio con una donna cristiana lo estraniò dalle radici ebraiche. Aveva dunque ottimi motivi per considerarsi un uomo marginale, benché l'estrazione sociale borghese lo proteggesse da derive drammatiche. Tuttavia non si arrese mai a questo stato di estraniamento, che egli considerava peraltro la condizione tipica dell'uomo moderno e in cui scorgeva nuove potenzialità per il futuro.

La vita sociale moderna, osservava Simmel, va oltre il semplice piacere della compagnia reciproca, ciò che la lingua tedesca esprime con il termine *Geselligkeit*. Come spiegò in un discorso tenuto nel 1910 a Francoforte, tale piacere è universale e accompagna lo sviluppo umano in tutte le sue fasi, dai giochi dei bambini alle gare sportive, alle quattro chiacchiere scambiate tra amici al caffè.<sup>4</sup> Osservando l'arrivo nelle città della Germania di centinaia di immigrati, in gran parte ebrei poverissimi provenienti dall'Europa orientale, Simmel si domandò quali conseguenze avesse su quella forma di piacevole socievolezza l'irruzione dello straniero. Se l'inserimento di corpi estranei riduce la *Geselligkeit*, notava Simmel, la loro presenza può però rendere più profonda la consapevolezza sociale; l'arrivo di uno straniero può indurre gli altri a riflettere su valori che erano dati per scontati.<sup>5</sup>

Lo "shock da straniero" era ed è più intenso nelle grandi metropoli, come Berlino. Nelle strade delle grandi città vi è stimolazione continua, specialmente in luoghi come la Potsdamer Platz dei tempi di Simmel, il punto centrale in cui le vie della città riversavano il loro contenuto di varia umanità. Cantore della differenza, Simmel ebbe a dire che chi, come il collega Ferdinand Tönnies, individuava "il sociale" nella piccola comunità di vicini (*Gemeinschaft*) aveva evidentemente i paraocchi; la vita in presenza dell'Altro è più vasta, più ricca.<sup>6</sup>

Dentro di sé, il cittadino della metropoli ha coscienza degli altri. In pubblico l'abitante della grande città indossa una maschera di razionalità e di distacco per proteggersi dalle ondate di stimoli che gli arrivano dall'esterno; se avverte la presenza degli altri,

raramente dà a vedere le proprie emozioni. L'interazione sociale avviene dentro la sua mente. Costretto fianco a fianco con stranieri, che vede ma con i quali non parla, nella metropoli l'uomo moderno ha compiuto il passaggio dal piacere universale della socievolezza, della *Geselligkeit*, a una condizione che Simmel chiama "sociabilità", *Vergesellschaftung*.

Se sociabilità è un termine della sociologia contemporanea, il corrispettivo francese, *sociabilité*, ha una lunga storia. Rientra nel suo campo semantico la tranquilla sicurezza che permette di destreggiarsi in situazioni delicate o ostili, come quando i diplomatici siedono al tavolo delle negoziazioni e indossano una maschera di imperturbabilità, restando freddi e calmi anziché reagire istantaneamente, ma mantenendosi aperti alle proposte altrui. In questo senso, la *sociabilité* è cugina dell'empatia che abbiamo descritto nell'Introduzione. Richiede anch'essa perizia; il termine francese ricollega il comportamento competente nelle circostanze difficili con il *savoir-faire*, un'espressione il cui significato va ben oltre il sapere quali vini ordinare al ristorante. Il carattere positivo della sociabilità secondo Simmel è dato dal fatto che essa si sedimenta in profondità anziché essere un susseguirsi di impressioni occasionali. Per chiarire il concetto, Simmel lo contrappone a quello di *Verbindung*, che indica il mettere in collegamento per ripristinare l'unità, per sanare una cesura. La sociabilità, nel suo versante drammatico, riconosce quelle ferite dell'esperienza reciproca che non si rimarginano. Mi fece capire quello che intendeva Simmel un tassista vietnamita, quando, rivolgendosi al nostro gruppo di americani tornati a Hanoi vent'anni dopo la funesta guerra degli Stati Uniti, disse: "Non ci siamo dimenticati di voi". Niente di più e niente di meno. Non offrì parole risanatrici, solo il riconoscimento di un legame doloroso. I miei compagni, meritevolmente, non dissero nulla in risposta.

La sociabilità non è un attivo avvicinamento all'Altro; è consapevolezza reciproca, non un agire insieme. In questo senso è in contrasto con la solidarietà. A Parigi, i socialisti radicali che dibattevano la questione sociale presero la direzione opposta al pensiero di Simmel: volevano sanare le crepe e le divisioni della

società attraverso l'azione concertata, volevano la *Verbindung*. Una grande chiamata alle armi fu quella determinata, in Francia, dall'Affaire Dreyfus, a seguito della clamorosa condanna nel 1894 dell'ufficiale di stato maggiore Alfred Dreyfus, un ebreo, e, nel 1895 a Vienna, dall'elezione a sindaco dell'antisemita Karl Lueger. In entrambe le città si scatenò un'ondata di antisemitismo: normali cittadini, semplici lavoratori, se la presero non solo con gli esponenti della ricca borghesia ebraica, ma con i loro stessi vicini, ebrei poveri. Una parte dei socialisti cercò di fermare quella violenza con appelli alla tolleranza, che è una virtù molto simmeliana: la sociabilità richiede di accettare lo straniero come presenza preziosa per la società. Altri ribatterono che la tolleranza da sola non poteva bastare: per risanare la rottura razziale, la classe operaia doveva fare un'esperienza unificante, capace di creare un forte legame emotivo, come scendere in sciopero insieme per ottenere aumenti salariali.

Il senso militante dato al "sociale" dai frequentatori del Musée parigino non servì tuttavia a renderli uniti. Il dibattito pubblico sulla solidarietà sollevò due grosse questioni. La sinistra si divise tra coloro che volevano diffondere la solidarietà dall'alto verso il basso e coloro che la volevano suscitare dalla base verso l'alto; il sindacato centralizzato degli operai tedeschi illustrava la prima impostazione, i laboratori di arti e mestieri americani la seconda. Lungo questo spartiacque si dispose anche la discussione sulla collaborazione. I militanti del primo tipo consideravano la collaborazione uno strumento, un mezzo per realizzare il loro fine, che era politico; e per far confluire le masse operaie in un partito occorre imporre una disciplina gerarchica negli scambi faccia a faccia. Gli attivisti legati al territorio, invece, guardavano con preoccupazione alle dinamiche di potere all'interno delle loro piccole organizzazioni, nelle parrocchie o nelle strade (chi guida il gruppo, chi viene accettato e chi escluso?), ed erano a favore di una partecipazione il più possibile libera, anche a costo di sacrificare in parte la disciplina.

Da queste discussioni emergevano dunque due versioni della solidarietà, una che poneva in primo piano l'unità, l'altra che dava la priorità all'inclusione. Questa contrapposizione non era

appannaggio della sola sinistra, e non riguarda soltanto il passato. I movimenti, di tutti i colori politici, devono decidere se privilegiare l'unità oppure l'inclusione, tutti devono affrontare lotte di potere interne, tutti devono definire il tipo di solidarietà a cui aspirano. Il dibattito pubblico acceso a Parigi, se esemplificava le due tendenze, ebbe anche conseguenze pratiche; nel corso del Ventesimo secolo, quelle due versioni della solidarietà finirono per contraddistinguere quelle che potremmo chiamare la sinistra politica e la sinistra sociale.

### *Le strade si dividono*

A Parigi, gli attivisti della sinistra politica sostenevano che il Potere va contrastato con un potere altrettanto forte; i grandi partiti e i grandi sindacati di massa sono gli unici soggetti in grado di domare la belva capitalista.

Uno dei modelli cui si ispirava questo tipo di politica radicale era l'organizzazione militare. Il termine "militante" rimanda chiaramente all'attività del soldato, all'esercito; durante la Controriforma, la chiesa cattolica cominciò a parlare di sé come di un'istituzione militare volta a combattere il protestantesimo; all'inizio del Ventesimo secolo il termine "militante" fu applicato nel linguaggio comune agli aderenti ai partiti politici rivoluzionari. I *Frammenti sulle istituzioni repubblicane* di Saint-Just e *Che fare?* di Lenin sono entrambi trattati di un radicalismo sanguinario, però mentre Saint-Just alla fine del Settecento tende a equiparare il rivoluzionario sempre più a un poliziotto, il linguaggio di Lenin agli albori del Novecento si muove senza cesure tra la strategia politica e la strategia militare. Come nell'esercito, scrive Lenin, la disciplina del militante deve discendere dall'alto; la solidarietà esige la dissoluzione dell'individuo nella massa combattente. Sul piano verbale, l'attivismo militante alla Lenin trasforma in virtù il "feticcio dell'asseverazione", di cui parlavamo nell'Introduzione.

Poiché il marxismo-leninismo ha dominato la storia del socialismo di stato, verrebbe di pensare che con la sua scelta

verticistica la sinistra politica si ispirasse all'ideologia marxista, ma all'epoca non era così; anzi, numerosi esponenti di quella corrente avversarono il marxismo, intuendo, correttamente, che i marxisti avrebbero osteggiato gli altri partiti di sinistra, anziché collaborare con loro. La pubblicazione nel 1875 della *Critica del programma di Gotha*, di Marx, illustra tale atteggiamento, attaccando il nascente Partito socialdemocratico tedesco, la più forte organizzazione della sinistra europea, in quanto non abbastanza rivoluzionario; il pamphlet di Marx riuscì a trasformare in nemici gran parte degli amici e rimane un testo fondante del fratricidio in atto nella sinistra.

Per i socialdemocratici tedeschi, come per i radicali francesi che cercavano di ricostituire le loro sorti politiche dopo la guerra franco-prussiana del 1870, la solidarietà richiedeva il riassorbimento delle fazioni e dei gruppuscoli in un movimento unitario. La contrattazione sindacale collettiva su scala nazionale, che cercava la forza nei numeri, fu un'invenzione di quegli anni. Mirava a stabilire un filo comune tra lavoratori impegnati in settori industriali e artigiani molto diversi tra loro; parecchi lavoratori, tuttavia, erano ancora legati al vecchio ideale corporativistico, per cui ciascun mestiere era un mondo a sé stante e aveva interessi politici differenti. Per superare quella tendenza occorre una certa dose di accomodamento e di compromesso da parte dei vari gruppi; mentre dunque i temi di fondo della lotta venivano lanciati a livello nazionale e internazionale, alle organizzazioni settoriali e alle comunità locali veniva lasciata la decisione su differenze di pratica e di credo di portata relativamente minore. Era la forza a determinare la gerarchia nell'organizzazione. Come ha osservato Hannah Arendt a proposito dei partiti politici della sinistra tedesca basati sull'appartenenza sindacale, l'uguaglianza di vedute all'interno dell'organizzazione era considerata una minaccia più che un fattore unificante.<sup>7</sup>

È importante non dare un'immagine caricaturale della gestione verticistica. Lassalle e i suoi compagni potevano scannarsi nelle discussioni interne, ma ci tenevano a mantenere in quell'ambito le divergenze strategiche e ideologiche o di bottega,

per presentare un fronte unito in pubblico. Ai dirigenti nazionali qualsiasi intervento interlocutorio o dialogico e ogni espressione di pensiero laterale, in pubblico, sembravano una dimostrazione di debolezza politica; per essere efficace la lotta contro il padronato capitalista richiedeva unità dai vertici alla base. Perciò furono messe a tacere persone come Gustav Kessler (1832-1904), fautore del primato e della libertà incondizionata dei sindacati e dei partiti locali.

Le condizioni stesse della lotta rendevano indispensabile l'impostazione verticistica, come sapevano anche troppo bene Samuel Gompers negli Stati Uniti e il socialista fabiano Edward Coulson in Gran Bretagna, punti di riferimento delle organizzazioni operaie al tempo dell'Esposizione universale. Gli attivisti sindacali si trovavano a combattere in condizioni di palese inferiorità: il diritto di protesta non era tutelato dallo stato, gli scioperanti subivano le minacce violente dei datori di lavoro e delle loro guardie appositamente assoldate, le organizzazioni sindacali venivano a volte infiltrate da informatori dei padroni. Un effetto ugualmente destabilizzante per il movimento sortivano gli scioperi selvaggi e le rivolte spontanee, prive di disciplina e dunque facili a sgonfiarsi. In questo clima di minacce e di disordine, la solidarietà richiedeva necessariamente rigidità e gerarchie stabili; se i quadri dirigenti fossero cambiati di continuo, tutto il sapere e l'esperienza acquisiti sarebbero andati perduti; i nuovi funzionari avrebbero dovuto imparare daccapo i trucchi del nemico. Questo è uno dei motivi per cui nei primi decenni del Novecento, negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Francia, dalle elezioni sindacali tendeva a uscire sempre la solita rosa di personaggi.

Molti frequentatori del museo dedicato alla questione sociale, inoltre, avevano ancora ben vivo il ricordo di un episodio che parlava in favore della chiarezza dei fini e della disciplina nell'azione. Era il ricordo della Comune di Parigi del 1871, sorta dopo il crollo dell'impero di Napoleone III, mentre la città era assediata dall'esercito prussiano, un esperimento che resistette pochi mesi, durante i quali il popolo, sotto la guida vacillante di un susseguirsi di capi, discuteva e votava su ogni aspetto della vita



quotidiana. I resoconti dei testimoni parlano di atti di grande solidarietà reciproca, come quando il popolo parigino si spartì pacificamente le spoglie degli animali dello zoo, sacrificati per sopperire alle necessità alimentari della città assediata; ma gli spontanei atti di collaborazione non costituirono un'efficace strategia di sopravvivenza, e l'esercito prussiano, tra gli applausi della borghesia della provincia, mise ben presto fine all'eroico esperimento. La Comune di Parigi non ha mai cessato di ossessionare l'immaginario della sinistra europea con i suoi atti di generosità individuale, la sua solidarietà spontanea, ma anche la sua inevitabile tragica fine.

Gli esponenti dell'altro versante dello spartiacque sembravano abitare un mondo del tutto diverso; per i riformatori, la questione sociale riguardava la mancanza di istruzione, la gestione della vita familiare, il problema degli alloggi e le condizioni di isolamento degli immigrati nelle nascenti metropoli dell'Europa ottocentesca. Per gli attivisti e i sindacalisti della sinistra sociale, questi problemi andavano risolti innescando il cambiamento a partire dalla base. In questo, si ispiravano a una ormai consolidata tradizione, quella del cosiddetto "associazionismo", viva ancora oggi nelle organizzazioni di base. Quel movimento privilegiava la collaborazione non come strumento strategico, ma come fine in sé. E in origine non faceva riferimento ad alcuna ideologia politica; era sostenuto dalle varie chiese americane come dalle logge massoniche britanniche; in Francia, aveva ispirato la ripresa delle *confréries*, le vecchie corporazioni di mestiere rinate come associazioni benefiche. Emanazione delle *confréries* furono le cooperative di consumatori, mentre in Gran Bretagna sorsero le *building societies*, cooperative operaie di risparmio e credito grazie alle quali i soci lavoratori avevano la possibilità di comprarsi la casa. L'associazionismo era caldeggiato dall'anarchico Pëtr Kropotkin, secondo il quale il sindacato doveva essere un'occasione di aggregazione sociale e non la base di partiti politici, una concezione del sindacalismo allora prevalente in luoghi del mondo distanti tra loro come Barcellona, Mosca e il Nordovest degli Stati Uniti.

La distinzione tra sinistra politica e sinistra sociale è vista da

alcuni come una differenza tra l'Europa e gli Stati Uniti, che vede i radicali europei concentrarsi sull'intervento dello stato e su un'organizzazione verticistica e quelli americani sulla società civile e sull'organizzazione dal basso. Ma, come abbiamo visto dagli esempi citati, una contrapposizione geografica così netta non è una spiegazione adeguata. Inoltre, dopo la Guerra di secessione, come ha dimostrato l'analista sociale Theda Skocpol, anche negli Stati Uniti si sviluppò un embrione di stato sociale e a cavallo del nuovo secolo gran parte dell'attività della sinistra americana era dedicata al tentativo di ampliare l'intervento sociale pubblico.<sup>8</sup> Più che sulla nazionalità, la differenza tra sinistra sociale e sinistra politica si basava sul diverso accento posto sulla solidarietà locale o nazionale.

Nel Musée social di Parigi, il fiore all'occhiello della solidarietà costruita dal basso era la "*settlement house*". Questi centri di assistenza sociale organizzati da associazioni di volontari erano "case" situate nei quartieri poveri delle grandi città, dove lavoratori della bassa manovalanza potevano ricevere un'istruzione, ottenere consigli sui problemi quotidiani o semplicemente trovare un luogo caldo e pulito in cui passare la giornata. A fornire i servizi erano perlopiù donne della classe media, che vi lavoravano gratuitamente; le case erano acquistate o garantite da benefattori, anche se in alcuni casi gli utenti stessi contribuivano facendo le pulizie e piccoli lavori di riparazione e cucinando per la comunità. Si trattava di solito di piccole organizzazioni, gestite da un paio di operatori a tempo pieno coadiuvati da una decina di assistenti esterni, e servivano comunità di seicento-ottocento persone; gli utenti le frequentavano la sera (non esistevano quasi servizi per l'infanzia e durante il giorno i bambini più grandicelli venivano mandati a lavorare). Negli ultimi decenni dell'Ottocento il movimento conobbe grande diffusione e si propagò in tutta Europa, dall'East End di Londra fino a Mosca, dove Alexander Zelenko istituì le case del popolo, e, attraversato l'Atlantico, diede vita ai centri di New York e di Chicago (come Hull House, fondata da Jane Addams).

Anche le attività del Tuskegee Institute e dell'Hampton Institute documentate nel Musée rientravano nella corrente sociale. Essi si proponevano di conferire, attraverso il lavoro cooperativo,

competenze e senso di dignità agli ex schiavi. Si trattava di piccole istituzioni, che economicamente si reggevano sulle elargizioni di donatori bianchi. A differenza degli utenti delle *settlement houses*, molti afroamericani durante la schiavitù avevano acquisito una notevole esperienza pratica nell'agricoltura, nella falegnameria, nell'edilizia e nella conduzione domestica. Ora gli ex schiavi più anziani insegnavano questi saperi alla nuova generazione; più rari erano gli insegnanti bianchi.

Le radici europee di questi laboratori artigiani si possono rintracciare nel pensiero di Robert Owen. Owen, nato nel 1771 da una famiglia gallese relativamente agiata, diventò prima operaio poi, giovanissimo, direttore di fabbriche come ne spuntavano numerose nella Gran Bretagna della Rivoluzione industriale. Ma come direttore di fabbrica era profondamente infelice. I luoghi di lavoro che conosceva di prima mano, esecrandoli, erano le filande, dove veniva lavorato il cotone importato dalle colonie, e le miniere, entrambe scenari di una divisione del lavoro cieca e senz'anima. Al loro posto, Owen prospettò la fondazione di comunità cooperative che avrebbero creato un "nuovo mondo morale", prodromo della società socialista. Utopia? Certamente, anche se una delle comunità da lui fondate, quella di New Harmony, nell'Indiana, sopravvisse a lungo nella forma da lui auspicata.

Particolarmente importanti per la sinistra sociale furono le differenze tra Owen e Marx. Nel 1844 Owen formulò un insieme di precetti, i cosiddetti principi di Rochdale, che diventarono un punto di riferimento per gli esponenti di una sinistra più moderata di quella marxista. I sei principi sono: porta aperta a tutti (uguaglianza di accesso al lavoro); pari diritto di voto (democrazia nel luogo di lavoro); distribuzione egualitaria degli utili (condivisione del profitto); scambi in contante (Owen detestava il "debito astratto" e avrebbe certamente avversato le moderne carte di credito); neutralità politica e religiosa (e dunque tolleranza delle differenze); promozione dell'istruzione (la formazione come parte del lavoro stesso). Nella *Critica del programma di Gotha*, Marx attaccò ferocemente il quinto punto: niente è politicamente neutro, scrisse, e la religione, "l'oppio dei popoli", va demistificata. Con

tutto ciò, la versione oweniana del socialismo costruito dal basso nella cooperativa operaia diventò un testo fondativo della socialdemocrazia; quando parliamo di diritti dei lavoratori, facciamo ancora oggi riferimento a quei principi.

Intorno al 1900, dunque, la sinistra sociale e la sinistra politica si erano divise grossomodo lungo questi parametri. Teoricamente, avrebbero dovuto unire le forze, visto che combattevano contro le stesse ingiustizie. Di fatto, non avvenne così. La differenza tra orientamento verticistico e orientamento orizzontale potrebbe anche essere una questione di temperamento che va al di là delle lotte interne della sinistra, almeno per come tale differenza si manifesta nella società attuale. Progressisti o conservatori, i riformatori manifestano la stessa differenza di visione; qualunque think-tank pieno di cervelloni che sparano le loro ricette infallibili è l'erede dello spirito della vecchia sinistra politica; qualunque organizzazione di base che accoglie voci diverse, a volte contrastanti, a volte incoerenti, è l'erede dello spirito della vecchia sinistra sociale. Sono due strade, di cui l'una dà importanza al raggiungimento di conclusioni comuni, che è un fine dialettico; l'altra pone l'accento sul processo dialogico, nel quale lo scambio reciproco potrebbe anche non portare ad alcun risultato. Nella prima, la collaborazione è uno strumento, un mezzo, nell'altra un fine in sé.

Ma lo spartiacque riguarda la pratica non meno che il temperamento. Uomini come Lassalle, Gompers e Coulson parlavano in nome di un realismo antisentimentale. Avevano vivo il ricordo della Comune di Parigi; alcuni, come Samuel Gompers, ritenevano che il movimento delle *settlement houses* non servisse a migliorare le condizioni materiali dei poveri; e le comunità operaie di Owen apparivano a molti dei realisti un sogno che distoglieva la gente da problemi più immediati e pressanti. Tuttavia, i riformatori realisti rifiutavano parimenti la militanza fraticida di tipo marxista. La sinistra politica mirava a rafforzarsi formando coalizioni, ma poi scoprì che la collaborazione praticata nelle coalizioni poteva riuscire compromettente: anche questa lezione fa parte della sua

eredità.

### *Le coalizioni*

A Parigi il distillato di questo problema era reso visibile nella parte della mostra dedicata alla Germania. La sezione tedesca era molto ampia, perché nel 1900 la Germania poteva vantare un consolidato sistema di previdenza pubblica. Negli anni settanta dell'Ottocento, sulla spinta di un diffuso malcontento popolare, il cancelliere Bismarck aveva capito che, se si voleva che il sistema capitalistico sopravvivesse, occorreva risolvere la questione sociale. Negli anni ottanta il suo governo istituì l'assicurazione contro le malattie, contro gli infortuni sul lavoro e un progetto di assicurazione per la vecchiaia; negli anni novanta migliorò il sistema scolastico rivolto ai poveri. In quegli interventi Bismarck non era mosso da intenti filantropici, bensì dalla volontà di sconfiggere definitivamente la sinistra politica appropriandosi del suo programma sociale. E le riforme attuate dal suo governo erano efficaci e concrete.

Se le università tedesche erano motivo di invidia in tutto il mondo erudito,\* per le classi lavoratrici era più importante la *Realschule*. I sei anni di queste scuole tecniche fornivano una preparazione professionale completa e accurata per l'impiego nell'industria o nel commercio; e nell'età imperiale il governo cominciò anche a curare il passaggio dalla scuola al lavoro. A Parigi, i frutti del sistema scolastico tedesco facevano bella mostra di sé alle pareti del Musée: si vedevano fotografie di aule immacolate e ragazzi che mostravano orgogliosi i congegni costruiti nelle ore di officina; erano esposte copie di impeccabili lettere scritte per esercitazione dagli allievi a possibili datori di lavoro.

Il Partito socialdemocratico di Lassalle e altri partiti avevano fatto pressioni per la realizzazione di queste riforme, ottenute grazie a negoziazioni dietro le quinte con il cancelliere conservatore; ma provavano disagio a rivendicare il loro contributo. Quanto più la sinistra collaborava alle riforme, tanto più rischiava

di perdere la sua identità specifica, perché le trattative avvenivano in incontri riservati e comportavano complessità burocratiche mai rese pubbliche. Sempre di più, la sinistra politica veniva risucchiata nella opaca macchina statale; e diventava sempre più difficile distinguere il riformismo dalla cooptazione.

Questo non è un problema solo tedesco o solo della Germania di allora. Oggi in Gran Bretagna il Partito liberaldemocratico sta perdendo la propria identità nella coalizione con i conservatori. Anche all'interno di uno stesso partito, il compromesso diluisce l'identità: negli Stati Uniti, gli esponenti della destra del Tea Party hanno questo stesso timore di essere assorbiti dentro gli ingranaggi del Partito repubblicano. Ogni accordo stipulato dietro le quinte può essere giudicato dalla base come un tradimento degli ideali e il fronte unito presentato in pubblico come un'azione di copertura. Se il cinismo formulato a tavolino può essere un mero esercizio di scuola, la collaborazione a livello dei vertici produce un problema strutturale per tutte le coalizioni: e cioè lo scollamento tra il vertice e la base.

A volte è semplicemente una banale questione di burocrazia. Alla fine dell'Ottocento, la spinta della sinistra verso il potere conobbe una svolta quando i suoi partiti cominciarono a basare il proprio successo sulle organizzazioni sindacali, un collegamento che oggi diamo per scontato. In Europa, la fusione di sindacalismo e politica partitica riuscì effettivamente a dare grande consistenza numerica ai gruppi socialisti, ma la crescita numerica produsse una proliferazione di uffici e funzionari di ogni livello e grado all'interno dell'organizzazione, con il risultato che i rapporti diretti con la base del movimento finirono per contare sempre meno. Indipendentemente dai contenuti, questo è un prezzo che quasi tutti i movimenti politici pagano quando si ingrandiscono.

Lo scollamento si aggrava quando dietro le quinte ci sono molti attori diversi. Nella misura in cui gli interessi di ciascuno devono essere riconciliati in trattative riservate, gli accordi raggiunti diventano più involuti e complicati, rendendo più difficile per le persone rappresentate da ciascuna parte contendente il sentirsi, appunto, rappresentate. Ne sono un esempio, oggi in

Europa, i contrasti interni alle coalizioni in Germania e in Italia. Mentre in Germania il governo di coalizione, comprendendo soltanto due partiti, ha dato luogo ad accordi trasparenti, che riflettono gli interessi quantomeno di una larga fetta della base elettorale, in Italia le coalizioni sono così eterogenee e frutto di una politica talmente bizantina che ben pochi elettori di ognuno dei partiti coinvolti hanno l'impressione che i loro interessi siano stati serviti.

Gli studiosi delle coalizioni verticistiche richiamano l'attenzione su un delicato processo relazionale che ha luogo dietro le quinte e che potrebbe smentire la facciata mostrata in pubblico. E che riguarda effettivamente la "faccia", e più precisamente il salvare la faccia. Le coalizioni si formano innanzitutto perché ciascun partito è troppo debole per vincere da solo; "salvare la faccia" dei partner significa riconoscere il loro valore, specialmente se sono meno importanti o più deboli; cercare di sottometterli con la prepotenza si dimostra troppo spesso controproducente. Spesso le coalizioni, non solo quelle politiche, si reggono o cadono a causa di questioni apparentemente minime di "facciata", potremmo dire di etichetta. Ho avvisato il socio ultimo arrivato prima di presentarmi alla conferenza stampa? Con quali parole esattamente mi sono rivolto ai colleghi di grado inferiore a quel pranzo? Addirittura, come erano assegnati i posti al tavolo della riunione? Il mancato rispetto dei codici salva faccia può far crollare una coalizione, anche quando sarebbe interesse di tutti mantenerla in piedi.

Le pratiche salva faccia sono rituali di collaborazione. Secondo l'antropologo Frank Henderson Stewart, tutte le società creano rituali del genere, affinché il forte e il debole possano condividere un comune codice d'onore.<sup>9</sup> In politica, tuttavia, tali codici d'onore possono rivelarsi ininfluenti. In Gran Bretagna, nelle ultime elezioni, i laburisti non applicarono questi rituali nelle trattative con i liberaldemocratici per formare il governo: il Partito laburista, che aveva più voti, mostrando scarso rispetto, pretese di insegnare al potenziale alleato quale doveva essere il ruolo spettante al partito minore, con il risultato di spingere i lib-dem nelle braccia dei

conservatori, i quali invece li trattarono con rispetto.<sup>10</sup> Compromessi in pubblico, onorati nelle segrete stanze.

Il problema dei rituali salva faccia, però, è quello di non essere visibili a coloro che non partecipano agli accordi riservati. Inclusione all'interno, invisibilità all'esterno: peggio ancora, il cameratismo e i sorrisi sfoggiati dai politici all'uscita dalle riunioni vengono interpretati da coloro che non erano presenti come segni di un voltafaccia.

Lo scollamento tra i pezzi grossi e la base può avere un'ulteriore dimensione nella coalizione che si forma tra politica e mezzi di comunicazione.

Parecchi dei leader politici che frequentarono il Musée social avevano svolto in passato il mestiere di giornalisti; Karl Kautsky, una delle personalità di riferimento dell'epoca, veniva da lì; Marx stesso da giovane si era dimostrato un grande giornalista. Quell'intreccio non era nuovo. Nel Settecento, la pubblicazione di un pamphlet stimolante o di rottura poteva valere all'autore il conferimento di cariche politiche, come avvenne a Cesare Beccaria con il celebre *Dei delitti e delle pene*; la scena politica francese e britannica era gremita di politici-pamphlettisti. La commistione tra politica e giornalismo si professionalizzò nell'Ottocento, nella misura in cui i costi della stampa diminuirono, l'alfabetizzazione delle classi lavoratrici aumentò e la lettura dei giornali divenne un'abitudine diffusa; adesso i giornalisti radicali potevano raggiungere un pubblico di massa. Il giornalismo apertamente schierato cominciò a comparire nel "feuilleton" dei quotidiani a grande tiratura, il precursore della sezione dedicata oggi ai commenti. E il notista politico diventò una figura pubblica.

Anche se non tutti i giornalisti passavano alla politica, il nodo tra politica e mezzi di informazione si fece sempre più stretto. Per la sinistra, avere la possibilità di "dire la verità in faccia al potere" significava attirare l'attenzione dei potenti sui temi che le stavano a cuore. Al di là di questo, di fatto si determinò una sorta di simbiosi sul piano della retorica comunicativa. Il commentatore professionista, nel dire la verità in faccia ai potenti, si proponeva



come il portavoce della gente comune, di cui rappresentava sofferenze e indignazioni. Per converso, al pubblico si rivolgeva nella veste di chi è addentro alle segrete cose, sollevando il velo che nascondeva le stanze del potere grazie ai suoi contatti e alle voci raccolte tra i bene informati. Il pubblico, insomma, era il destinatario più che l'interlocutore.

Oggi i blog in teoria contrasterebbero questa tendenza, visto che chiunque può inviare i suoi commenti, ma diversi studi dimostrano che i blog più visitati sono quelli gestiti da persone vicine al potere.<sup>11</sup> Potrà sembrare stravagante considerare la simbiosi tra politica e giornalismo alla stregua di una coalizione, oltretutto alienante; eppure aiuta a spiegare l'accusa eternamente riproposta, secondo la quale i leader avrebbero perso il contatto con la base, non sarebbero in sintonia, userebbero lo stile comunicativo condiscendente degli addetti ai lavori.

Nella mia vita di sociologo ho studiato a lungo quello che nel nostro gergo si chiama *ressentiment*, la sensazione delle persone comuni che l'élite non conosca di prima mano i loro problemi, pur avendo la presunzione di parlare a loro nome. Nelle famiglie bianche proletarie da me studiate a Boston, il *ressentiment* sembrava coniugare la classe con la razza. L'élite progressista si identificava con i neri poveri, ma non con questi lavoratori bianchi, molti dei quali in effetti nutrivano pregiudizi razziali, e si arrogava il diritto di spiegare perché quei poliziotti, operai e commessi fossero pieni di pregiudizi, senza avere in realtà contatti diretti con loro e comunque senza riconoscerli come propri pari.<sup>12</sup> Molti altri ricercatori hanno documentato il *ressentiment* suscitato negli Stati Uniti dal discorso culturale dell'élite bianca riguardo agli immigrati; in Europa, lo stesso sentimento si ravvisa soprattutto nell'atteggiamento dei lavoratori autoctoni nei confronti degli immigrati islamici.<sup>13</sup> L'élite sta dalla parte degli oppressi, ma non della gente comune.

Un aspetto del *ressentiment* che mi ha colpito particolarmente è il sottofondo di complottismo che lo segna, un sottofondo, almeno negli Stati Uniti, per molti versi irrazionale; le élite progressiste sono viste come se fossero in combutta le une con le

altre; come se la classe politica, i media, le fondazioni di sinistra, le prestigiose università dell'Est con i loro rivoluzionari barbuti, i capi delle organizzazioni sindacali avessero stretto tra loro un patto segreto. Sarà pure irrazionale, ma la tesi del complotto è uno dei modi in cui la base dà un senso alle alleanze in alto loco, a fronte della propria impotenza. Le riforme concordate dietro le quinte in nome del popolo sono interpretate come complotti che deprivano la gente comune dei suoi diritti e della sua dignità.

Tutti i movimenti politici, di qualunque colore, si trovano a fronteggiare questo dilemma. Le coalizioni nella pratica politica e la commistione tra politica e media hanno aperto un fossato sempre più ampio tra classe dirigente e base, una distanza strutturale e simbolica ben rappresentata dall'equazione che viene istituita tra coalizione e complotto. Questa equazione è la veste moderna della nefanda connivenza descritta nelle pagine della *Favola delle api*. Anche i rituali salva faccia risultano misteriosi per chi è fuori dalle segrete stanze. Entrambi i termini dell'equazione costituiscono un problema soprattutto per la sinistra, come era evidente un secolo fa ai detrattori dei socialisti tedeschi che avevano preso parte alla coalizione sociale di Bismarck. Quando le riforme sono gestite dall'alto, ciò che viene meno è l'uguaglianza. E poiché l'uguaglianza è indebolita, la solidarietà diventa un'astrazione.

L'enfasi contraria posta dalle associazioni di servizio al territorio sulle politiche di collaborazione dal basso si propone di rimediare a questi difetti delle coalizioni decise ai vertici.

### *Il servizio alla comunità*

Saul Alinsky (1909-1972) fu forse il più efficace attivista sociale americano del secolo scorso (era amico della mia famiglia, dunque forse non sono del tutto obiettivo). Nato e cresciuto a Chicago, Alinsky si batté per i diritti della comunità afroamericana contro la "macchina Daley", l'organizzazione del sindaco di Chicago che praticava una rigida segregazione nella città; inoltre aiutò i lavoratori, bianchi e neri, a opporsi alla stretta a volte oppressiva

delle organizzazioni sindacali nazionali. Il suo “metodo” consisteva nello studiare da vicino le strade e i quartieri dove abitavano i membri di ciascuna comunità, nel fermarsi a chiacchierare con la gente, nell’aggregarla e... nello sperare in Dio: non diceva mai alle persone che cosa dovevano fare, anzi incoraggiava i timidi a prendere la parola, limitandosi da parte sua a fornire in modo obiettivo le informazioni richieste. Con la sua grinta e il suo umorismo (“una buona bottiglia è lo strumento più utile dell’attivista,” disse una volta a mia madre) esercitava grande fascino sui giovani seguaci, tra i quali ci furono Barack Obama e Hillary Clinton, poi allontanatisi dalla via indicata dal maestro.<sup>14</sup>

Un tema che occupava la mente di Alinsky riguardava il diverso approccio dei sindacalisti e degli attivisti sociali nei confronti degli oppressi. Il suo giudizio è netto: “Gli attivisti sindacali erano pessimi nel lavoro sociale di base”. La consuetudine degli accordi sottobanco, con lo scopo di creare un fronte unito, impedisce la formazione di forti legami sociali nei quartieri urbani; lo slogan “uniti nella lotta” va ripensato, perché la chiarezza e la puntualità degli obiettivi non bastano ad animare le comunità sul territorio. Nelle lotte condotte da Alinsky a Chicago, l’esperienza dei funzionari sindacali si era dimostrata troppo rigida,

legata a uno schema di punti prefissati: aumenti salariali, pensioni, ferie, condizioni lavorative. [...] Il lavoro sul territorio è un animale del tutto diverso, non è addomesticato. Non ci sono scadenze prefissate e temi definiti. Le esigenze cambiano di continuo; la situazione è fluida, mutevole; spesso gli obiettivi non si pongono in termini concreti di dollari o orari...<sup>15</sup>

Ecco, questo è esattamente ciò che si intende per scambio dialogico. Detto con altre parole, nel lavoro sul territorio, il processo sociale della trattativa riservata, conflitti e rituali salva faccia compresi, viene esposto alla luce del sole. Alinsky sottolinea l’informalità di quel processo, la sua elasticità e approssimazione, elementi che il sindacalista rifugge e l’attivista sociale invece utilizza. Aggregando persone che non hanno mai provato a parlare

insieme, fornendo loro dati che non conoscevano, proponendo ulteriori contatti, l'attivista alla Alinsky spera di far nascere uno scambio dialogico.

Era una sfida già raccolta dalle *settlement houses*. Oggi a sinistra si tende a disprezzare l'attività di beneficenza, considerata lesiva della dignità dei poveri, ma senza i volontari che gestivano istituzioni come la Hull House di Jane Addams, la vita dei poveri sarebbe stata incommensurabilmente più derelitta. Agli inizi del Novecento la sfida era ancora più ardua, perché molti abitanti dei quartieri in cui quei centri erano situati non avevano neppure una lingua in comune. I centri miravano a dare vita a pacifici, anche se imperfetti, scambi verbali nei ghetti degli immigrati.

Viste attraverso le lenti rosa della nostalgia, le comunità di immigrati a cavallo del Novecento appaiono compatte e solidali. Di fatto, nei caseggiati sovraffollati di Chicago e di altre grandi città, gli immigrati si combattevano ferocemente per conquistarsi uno spazio. Il proletariato che abbandonava l'Europa era disorientato dallo sradicamento. Una cosa che aveva colpito Addams era il fatto che, benché gli immigrati tendessero a frequentarsi soltanto tra conoscenti (il che li chiudeva nella marginalità), tuttavia non stabilivano tra loro legami emotivi forti. E con il tempo la grande città straniera erodeva i vecchi legami; la massa di immigrati che non riusciva a realizzare il Sogno americano, che rimaneva povera, diventava sempre più rassegnata e passiva. Addams diceva di saper riconoscere immediatamente tali persone per strada: erano quelli che sedevano in silenzio sui gradini davanti a casa, chiusi in se stessi, sconsolati, quelli che raramente si facevano vedere in chiesa o nelle sedi dei sindacati.

Nelle *settlement houses*, la questione sociale assunse pertanto un duplice aspetto: come promuovere la collaborazione fra persone diverse tra loro, e come stimolare anzitutto la voglia di entrare in rapporto con gli altri. In concreto, i volontari di quei centri si ponevano il problema di come fare in modo che l'immigrato ebreo polacco potesse comunicare (e prima ancora, come fare in modo che avesse voglia di farlo) con il vicino di casa italiano; la stessa sfida che si declina oggi sia pure in forma diversa nelle città

dell'Europa riguardo alle relazioni tra musulmani e cristiani. Jane Addams, insomma, riformula la questione sociale in termini di multiculturalismo, come diremmo noi oggi; ma avverte: il multiculturalismo pone un problema, il termine in sé non ci dice come vivere insieme.<sup>16</sup>

La risposta di Addams al problema della differenza e della partecipazione era di una semplicità disarmante: porre al centro l'esperienza quotidiana – allevare i figli, avere un'istruzione, fare la spesa. Nei rapporti sociali ciò che conta è l'esperienza di ogni giorno, non le formule della politica, si disse Addams anticipando in questo Saul Alinsky: la bontà di un'azione in comune si misura dai suoi effetti concreti sulla vita quotidiana, non dagli effetti eventuali che la politica promette. Quale ruolo dovrebbe svolgere la collaborazione faccia a faccia nel dare forma all'esperienza di tutti i giorni? Anche su questo punto la risposta di Addams anticipava quella di Alinsky: a Hull House si privilegiavano gli scambi spontanei, non rigidamente strutturati; si faceva una virtù dell'informalità.

Insieme all'amica Ellen Gates Starr, nel 1889 Jane Addams scovò un edificio baroccheggiante dall'aspetto alquanto imponente nel Near West Side di Chicago, nel cuore di uno slum sovraffollato, dove aprire il suo centro. Là dentro gli immigrati potevano seguire, se volevano, attività organizzate. La grandiosità della facciata avrebbe potuto intimidire i poveri, ma l'interno, con le stanze divise da tramezzi e i corridoi sempre pieni di gente, era accogliente. La mancanza di formalità contrassegnava anche Toynbee Hall, nell'East End londinese, il modello dei centri analoghi aperti negli Stati Uniti; nei suoi locali si potevano seguire corsi e attività programmate o semplicemente trovare rifugio dalle asperità della strada. Nella mente dei fondatori e degli animatori il valore di questi centri risiedeva innanzitutto nel loro essere luoghi di accoglienza, evitando ogni fitto programma di attività stile nave da crociera.

Hull House ospitava una popolazione fluttuante di gente venuta dalla strada, insieme a inquilini più stanziali di formazione universitaria; questi, influenzati dal pensiero di Ruskin sull'unità tra

mano e cervello, organizzavano corsi di artigianato, per esempio di legatoria, allestivano messinscene teatrali o dirigevano attività sportive per i giovani: nell'archivio di Hull House ho trovato una fotografia che ritrae un giovanotto ben vestito mentre arbitra, con l'espressione un po' preoccupata, una partita di stickball, la versione di strada del baseball, con manici di scopa al posto delle mazze, al centro di un gruppo di ragazzini dall'aria da veri duri.<sup>17</sup> Sulla collaborazione era basato in particolare l'insegnamento della lingua inglese. Nelle classi erano mescolati immigrati provenienti da varie parti del mondo che per comunicare tra loro potevano usare soltanto l'inglese; non c'erano corsi di lingua per italiani, per greci o per ebrei, niente insegnamento bilingue. La mescolanza dava luogo a classi impegnate nel medesimo corpo a corpo con le difficoltà della lingua, che giocavano con le parole, ne discutevano e a volte ne contestavano il significato: facevano insieme le prove d'orchestra della lingua inglese.

L'attivista sociale deve coinvolgere i poveri, i quali si sentono paralizzati, in quanto stranieri o perché sono perdenti al gioco del capitalismo. Per scuotere la gente dal suo stato di passività, l'attivista deve concentrarsi sull'esperienza spicciola, anziché sull'immagine dei Mali del capitalismo, un'immagine troppo soverchiante, che non farebbe che accentuare la sensazione che sia inutile impegnarsi. Per stimolare la partecipazione si possono stabilire poche tacite regole di base, convenzioni e rituali che favoriscono lo scambio, come nei corsi di inglese di Hull House, ma poi bisogna lasciare le persone libere di interagire. Il principio dell'informalità fu inserito tra le istruzioni al personale da un'allieva di Jane Addams, Charlotte Towle: consigliare, non dirigere. Una regola aurea che riassume una tradizione di servizio alla comunità che da Jane Addams arriva fino a Saul Alinsky. Per applicare la regola di Charlotte Towle, inoltre, occorre che l'animatore stesso provi piacere nel praticarla. Nelle speranze di questa tradizione di servizio alla comunità, la solidarietà così suscitata si trasformerà in un'esperienza di sociabilità.

Io stesso da ragazzino ho potuto vedere in atto questi principi. Il quartiere di case popolari in cui abitavo, Cabrini Green, a

Chicago, era poco distante da Hull House, anche se il centro che conoscevo meglio era una sua filiazione situata ai margini del quartiere. Entro i suoi confini, il multiculturalismo si era trasferito dal terreno delle diverse nazionalità al terreno della razza; Cabrini Green, che negli anni cinquanta contava ancora diverse famiglie di bianchi, era diventato un violento campo di battaglia, dove si combattevano ragazzini bianchi e ragazzini neri.

Una possibilità di tregua era data dalla scuola frequentata dalla maggior parte dei ragazzi, una scuola cattolica gestita dalle suore della Beata Vergine Maria, ottime insegnanti, esigenti e severe allo stesso modo con tutti, senza badare al colore della pelle. A occuparsi del problema dell'integrazione razziale era il centro sociale, laico, dopo le ore di scuola. Lì la regola aurea di Charlotte Towle era applicata al tema razziale. I giochi e i corsi erano sempre misti; la conduzione delle attività, si trattasse di falegnameria o di musica, era lasciata a noi, senza eccessiva supervisione. All'osservatore esterno, il centro sembrava dominato dall'anarchia; le suore, poi, ritenevano che i ragazzini fossero poco curati. Gli assistenti del centro ribattevano che a loro interessava favorire la collaborazione interrazziale, contro la violenza senza quartiere che dominava nelle strade della Chicago povera, allora, negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale, come alla fine dell'Ottocento.<sup>18</sup>

La regola aurea di Charlotte Towle simboleggia il divorzio definitivo tra la sinistra politica e la sinistra sociale, una separazione che avrà ripercussioni sulle lotte della classe lavoratrice. Agli inizi del secolo scorso, la sinistra politica cominciò a sognare che gli immigrati, nella loro alienazione, avrebbero assunto il ruolo rivoluzionario del proletariato. Le *settlement houses* rifiutarono di diventare centri di rivolta, perché i loro attivisti non ritenevano che la protesta politica, da sola, potesse guarire le ferite personali causate dallo sradicamento. Il che non significa che essi fossero a-politici, nel senso di indifferenti al processo elettorale; anzi, il sostegno al minuscolo Partito socialista americano venne proprio da loro. Ma nel lavoro diretto nella comunità erano convinti che la rabbia contro il sistema non

sarebbe servita ad aiutare i loro utenti a vivere meglio nel quotidiano. La lotta delle classi lavoratrici, nell'interpretazione delle organizzazioni di servizio alla comunità, è in primo luogo una questione di rafforzamento del tessuto sociale sul territorio. Non è escluso che quest'opera sfoci in un movimento più ampio, ma la priorità dell'azione rimane il lavoro con la base.

Detto questo, la mancanza di struttura formale rischia sempre di degenerare in disorganizzazione. E anche se nelle stanze e nelle aule dei centri sociali viene stimolato il desiderio di partecipazione, c'è il rischio che le belle esperienze vissute al loro interno rimangano episodiche, non diventino una guida per la vita nel mondo esterno. Questo vale forse per tutte le esperienze di collaborazione: fanno sentire bene, ma poi? Manuel Castells, il maggior teorico odierno delle organizzazioni di servizio alla comunità, critica Alinsky e la sua scuola precisamente per questi motivi. La formazione di legami emotivi nella comunità deve portare a una qualche meta, l'azione ha bisogno di struttura, deve diventare sostenibile sul lungo periodo.<sup>19</sup>

Al Musée social di Parigi, la sezione americana, la più piccola, affrontava appunto questo tema. Prospettava una combinazione di collaborazione formale e informale che sarebbe stata di attualità anche negli anni a venire.

### *Il laboratorio di arti e mestieri*

Dopo la Guerra di secessione, gli schiavi liberati si trovarono di fronte alla prospettiva di diventare poveri braccianti salariati sotto i padroni di prima; la libertà giuridica non bastò ad alleviare le loro misere condizioni economiche e sociali. Si ritrovarono nella medesima situazione senza sbocco dei servi della gleba russi dopo l'emancipazione del 1861. Nelle piantagioni, tuttavia, molti schiavi avevano acquisito abilità tecniche in svariati mestieri; ora si trattava di esercitarle da uomini liberi, senza un padrone. Un ex schiavo, Booker T. Washington, concepì il progetto di incoraggiare i neri da poco liberati a lasciare le loro comunità per andare a imparare un



mestiere presso due istituzioni esemplari, il Tuskegee Institute e l'Hampton Institute, per poi fare ritorno alle comunità di origine. Booker T. Washington sperava che durante il temporaneo soggiorno sarebbe nato tra loro un nuovo senso di solidarietà, instillato dall'esperienza diretta e dal contatto quotidiano, su un piano di parità, con i propri simili. Il suo progetto si basava, come le *settlement houses*, su una struttura radicata nel territorio, ma mirava a incidere più direttamente sulla vita dei suoi destinatari aiutandoli a sviluppare le loro abilità tecniche. Gli oggetti esposti nella sezione americana del Musée social documentavano questa grande aspirazione.

Il Tuskegee Institute aprì i battenti in Alabama nel 1881; l'istituzione sorella, l'Hampton Normal and Agricultural Institute, era stata fondata a Hampton, in Virginia, nel 1866, subito dopo la fine della Guerra di secessione. Booker T. Washington, che aveva studiato all'Hampton e ne divenne in seguito il direttore, fondò il Tuskegee Institute per fare posto ad altri giovani ex schiavi. In entrambi si insegnavano zootecnia, orticoltura, falegnameria e lavorazione dei metalli; gli allievi dovevano inoltre fare tirocinio come insegnanti, in modo da diffondere le abilità tecniche acquisite al loro ritorno nelle comunità di origine. In un certo senso Booker T. Washington predicava ai già convertiti. "Il lavoro non era facile," scrive nella sua autobiografia, "ma gli studenti erano così desiderosi di imparare che solo il suono della campanella serale li faceva smettere di studiare."<sup>20</sup> Indubbiamente, un nocciolo duro di forza condivisa aveva mantenuto in vita un senso comunitario tra gli schiavi nelle piantagioni, ma il suo stesso passato di schiavo aveva insegnato a Booker T. Washington come le umiliazioni inflitte dal padrone possano essere introiettate dagli oppressi sotto forma di paura e diffidenza reciproche; essendo realista, aveva capito che le catene lasciano cicatrici anche nell'anima.

Ma Booker T. Washington era anche un idealista, come già appariva chiaro ai suoi contemporanei. Nel progetto di rinascenza dei neri era inscritta anche l'uguaglianza di genere. Per realizzarla, gli organizzatori ripensarono la struttura dei mestieri; nelle piantagioni la produzione dei formaggi, per esempio, era

tradizionalmente un lavoro faticoso riservato ai maschi; al Tuskegee e all'Hampton, gli attrezzi per fare il formaggio vennero riconfigurati in modo che anche le donne potessero agevolmente svolgere quell'attività. Analogamente, agli uomini veniva insegnato a riparare e a usare le macchine da cucire, trasferendoli così in una sfera tradizionalmente femminile. Ciascun laboratorio era parzialmente autogestito, con riunioni speciali in cui i lavoratori-studenti discutevano il proprio operato senza la presenza degli insegnanti. Nelle regole di base dei laboratori ricomparivano dunque i principi della cooperativa di Rochdale: porte aperte, partecipazione attiva, rielaborazione collettiva del lavoro. Nello stesso tempo i due istituti non erano a forma aperta: ciascun laboratorio aveva dei traguardi produttivi prefissati e l'impianto generale era stato stabilito da Booker T. Washington, da solo.

Il laboratorio, o bottega dell'artigiano, è sempre stato fin dall'antichità un modello di collaborazione prolungata nel tempo. Nel mondo antico, in Cina come in Grecia, rappresentava la più importante istituzione su cui si impernava la vita della città e, in quanto luogo di produzione, praticava la divisione del lavoro in misura di gran lunga maggiore dell'agricoltura. Le complessità del mestiere erano congiunte al valore familiare della continuità lungo le generazioni; i figli maschi lavoravano di fianco al padre come vasai, le figlie accanto alle madri nella tessitura. La bottega artigiana generò anche un'idea di giustizia, l'idea che non è lecito sottrarre arbitrariamente alle persone i prodotti del loro lavoro, nonché un'idea di autonomia del lavoro; le botteghe artigiane godevano, quantomeno in Grecia, di una sorta di autonomia politica, dal momento che agli artigiani era consentito decidere autonomamente come praticare il mestiere.

In quanto luoghi di cultura, le botteghe artigiane andarono elaborando fin dall'antichità complessi rituali sociali, codici d'onore ritualizzati, i quali, anziché essere praticati dietro le quinte, come nel caso delle coalizioni politiche, suggellavano pubblicamente gli obblighi reciproci di partner disuguali: maestri, operai qualificati e apprendisti, all'interno di ciascuna bottega. I maestri artigiani cinesi, per esempio, pronunciavano un dettagliato giuramento con

il quale si impegnavano solennemente a proteggere il giovanissimo apprendista *in loco parentis*. Ad Atene, i maestri di una medesima arte celebravano cerimonie annuali a sottolineare l'impegno di mutuo soccorso in caso di carestie o di guerre.<sup>21</sup>

In virtù di questa solidarietà ritualizzata, Confucio e Platone giudicavano l'artigiano un esempio del buon cittadino.<sup>22</sup> La comprensione che l'artigiano aveva della società si fondava sull'esperienza diretta e concreta degli altri, e non già sulla retorica o su mutevoli astrazioni o passioni temporanee. In realtà, l'idea del cittadino-artigiano andava contro l'evidenza dei fatti: molti artigiani nell'antica Atene, la maggioranza nell'antica Roma, erano schiavi o semischiavi, privi dei diritti del cittadino. Né la storia delle botteghe artigiane in Europa è stata una storia di totale stabilità; nessuna attività produttiva è immutabile. Ciononostante, l'idea del cittadino-artigiano non è mai tramontata; era presente nelle corporazioni medievali di Parigi, di Firenze e di Londra. Alla metà del Diciottesimo secolo la *Encyclopédie* di Diderot celebrava le abilità dell'artigiano alla pari con quelle di guerrieri e statisti e le considerava più utili per la salute della società; Thomas Jefferson riteneva che gli artigiani potessero diventare bravi e fidati cittadini per le stesse ragioni elencate da Platone.<sup>23</sup>

In tempi più vicini a quelli di Booker T. Washington, il laboratorio di arti e mestieri diventò un'icona del riformismo. Mentre il capitalismo industriale cominciava a farsi sentire in tutta la sua durezza, la piccola officina artigianale, gestita in modo più umano, appariva un atto di accusa vivente alla fabbrica. Ma anche un'icona di sconfitta inevitabile, giacché la grande fabbrica sembrava inesorabilmente destinata a spazzare via quel modo di vivere più umano. È stato detto che le comunità di artigiani fondate da Owen in Scozia e negli Stati Uniti e da Ruskin e William Morris in Inghilterra erano in realtà esercizi di nostalgia per l'era preindustriale. Se questo è vero, allora Booker T. Washington se ne discostava, perché l'ex schiavo non rimpiangeva certo il passato. Oltretutto, per parte sua non considerava affatto Owen alla stregua di un idealista con lo sguardo rivolto al passato.

Uno degli aspetti interessanti dell'"idealista" Owen è anzi il

suo tentativo di modernizzare la piccola officina. Owen promosse un sistema di distribuzione del lavoro a domicilio, che oggi chiameremmo di produzione reticolare, dall'organico flessibile, con gli operai che si spostano da un'officina all'altra secondo le necessità produttive; la differenza con il moderno *outsourcing* è che l'intera rete partecipa in modo egualitario degli utili. Una riuscita versione moderna dell'azienda di proprietà collettiva è rappresentata oggi in Gran Bretagna dalla John Lewis Partnership, mentre un esempio negativo è dato dall'americana United Airlines nel periodo in cui era gestita dai dipendenti. Anche quella del dividendo straordinario a fine anno, ahimè, fu una delle brillanti idee di Owen; ma per lui era un sistema per perequare la ricchezza, tutt'altra cosa dai bonus oscenamente elevati dei nostri manager e banchieri. L'intento di fondo di Owen, riguardo alla condivisione degli utili e alle gratifiche, era quello di aumentare la fedeltà alla ditta e di rafforzare la solidarietà tra i lavoratori.

Quella del laboratorio rimane un'idea forte, anche se oggi non facciamo più riferimento a questo termine. Owen lo usava in contrapposizione alla fabbrica, convinto, come Émile Durkheim, che la fabbrica fosse una forma di organizzazione sociale più primitiva, una regressione nella storia della civiltà. L'idea del laboratorio va oltre il principio marxiano della proprietà dei mezzi di produzione; ha a che fare anche con la sociabilità nei rapporti, una volta acquisito il controllo. Per Owen, lealtà e solidarietà sono elementi necessari perché l'impresa diventi produttiva; sociologi contemporanei hanno documentato la verità di questo assunto nell'industria moderna.<sup>24</sup> Tutte le organizzazioni, siano esse a scopo di lucro, statali o caritative, hanno bisogno di formare un senso di coinvolgimento; per Owen, il laboratorio è un'organizzazione che unisce profitto e lealtà reciproca sul lungo periodo con flessibilità e apertura nel breve termine.

In un certo senso, l'idea oweniana di laboratorio è la stessa di Google Wave. La piattaforma elettronica sposta gli utenti da una finestra all'altra, da un compito all'altro, da un ruolo all'altro; a differenza del blog, un monumento al feticcio dell'asseverazione, nel programma di Google era sottintesa la speranza che ne

emergesse qualcosa che sarebbe stato di beneficio in maniera uguale per tutti e che negli utenti nascesse un senso di lealtà reciproca online. Un'altra variante moderna è il laboratorio scientifico, che Owen aveva esplicitamente prospettato: “la scienza stile fabbrica”, scriveva, non è che una verifica meccanica di ipotesi, mentre il laboratorio scientifico innovativo si dedica alla vera sperimentazione, aperta alla sorpresa, cioè alla scoperta. Il lavoro scientifico andrebbe gestito come un laboratorio sperimentale.

Sul piano sociale, Owen immaginava una solidarietà che potremmo dire mobile, non limitata al territorio. Così come produzione reticolare significava circolarità del lavoro ed evoluzione del suo contenuto, trasformato dalla sperimentazione, alla stessa stregua nel laboratorio la collaborazione doveva essere flessibile e trasferibile. Le capacità di collaborazione andavano costruite nella personalità del lavoratore e dovevano muoversi con lui da un posto all'altro. È il tipo di collaborazione propria del musicista itinerante, che impara a suonare con compagni sempre nuovi in sedi differenti. Questa era anche l'idea di Booker T. Washington. L'esperienza di imparare a collaborare da donne e uomini liberi veniva plasmata negli istituti deputati, lontano dalla comunità di origine, e poi lì riportata.

La sua rigidità in quanto ideatore e capo assoluto dei due istituti, così in contrasto con l'atteggiamento di reciproca collaborazione che sperava di trasmettere ai suoi studenti, proveniva da un'altra fonte. E cioè dalla versione del laboratorio ideata da Charles Fourier agli inizi dell'Ottocento. Fourier chiamò le sue comunità produttive, i suoi laboratori, “falansteri”, enormi complessi architettonici che fornivano alloggio (come in un “grande albergo”), lavoro e istruzione secondo un elaborato piano urbanistico; i falansteri sono all'origine della moderna *company town*. Nelle due ali che si diramano dal centro e nei vari piani si sarebbe svolta la vita comunitaria della “falange”.

Fourier condivideva il principio utilitaristico del massimo bene per il massimo numero di persone; mirava all'eliminazione della povertà delle masse, ma non all'abolizione delle classi. Nel falansterio i poveri “meritevoli” erano confinati nel sottotetto e gli

ebrei (Fourier era dichiaratamente antisemita) al pianoterra, a svolgere i lavori più umili. Con tutto ciò, Fourier non era del tutto uno scienziato pazzo. Studiò accuratamente come rendere la divisione del lavoro in fabbrica più interattiva (l'idea della cassetta dei suggerimenti è sua). E studiò come rendere il lavoro stesso più piacevole e attraente: nei falansteri erano previste enormi cassette degli attrezzi, con i quali i lavoratori avrebbero potuto divertirsi a sperimentare modi diversi di svolgere un certo lavoro. La sua è comunque un'organizzazione verticale al massimo grado, la comunità produttiva era predisposta nei particolari prima ancora di essere realizzata, e doveva essere governata da un "onniarca", che decideva tutto, dagli attrezzi di lavoro all'assegnazione delle stanze. La pianificazione industriale della Russia sovietica degli inizi era in buona parte di esplicita derivazione fourieriana: l'onniarca di Mosca progettava le fabbriche e stabiliva i traguardi produttivi, con scarsa o nulla esperienza pratica diretta; il socialismo di stato, tuttavia, non contemplava la libertà che Fourier prevedeva per i lavoratori dentro la fabbrica.<sup>25</sup>

Anche Booker T. Washington si comportava un po' come un onniarca. E come i socialisti tedeschi del Musée social, era implicato con il potere: gli istituti erano finanziati da ricchi benefattori bianchi, il cui sostegno egli sollecitava alacramente. Agli occhi del grande leader radicale della generazione successiva, W.E.B. DuBois, questo bastava perché si meritasse l'appellativo sarcastico di "zio Tom", l'espressione indicante i neri che, appunto come lo zio Tom del romanzo di Harriet Beecher Stowe, sono deferenti verso i padroni bianchi, sono grati per ogni favore da loro elargito e trattano la propria gente con condiscendenza.

A sua difesa, si potrebbe obiettare che Booker T. Washington si proponeva di guarire le ferite della comunità afroamericana e aveva ideato i suoi laboratori per suscitare un tipo di sociabilità basato sulla dignità personale, nella speranza che, rafforzando i legami reciproci, i neri si sarebbero potuti integrare come membri rispettati della società più ampia e sarebbero usciti dalla condizione di sottoproletari per entrare nella classe del proletariato operaio e della piccola borghesia. Mirava all'inclusione piuttosto che alla

rivoluzione, un intento che allora come oggi si presta al facile sarcasmo dei rivoluzionari da tavolino.

L'idea di Booker T. Washington, come quella di Owen, è ancora attuale per il nesso che istituiva tra collaborazione e rispetto reciproco. Lo si vede chiaramente nelle fotografie scattate da Frances Johnston all'Hampton Institute. Esposte a Parigi nel 1900 in una galleria sul lungosenna, quelle immagini integrano i pochi manufatti in visione in un angolo della sala americana del Musée social.<sup>26</sup> Per mettere in rilievo il potenziale economico delle attività dell'istituto, Frances Johnston espose fianco a fianco le immagini delle abitazioni degli ex schiavi prima e dopo l'esperienza a Hampton: da una parte i tuguri in cui vivevano in affitto e dall'altra le case dignitose che avevano acquistato dopo essersi diplomati. Forse per scelta, o forse per istinto di artista, lo sguardo della fotografa è più acuto della penna del riformatore sociale. Le sue foto ci mostrano, per esempio, ex schiavi e indiani espropriati delle loro terre mentre lavorano insieme in serre e in botteghe di falegname; c'è anche l'immagine di una "orchestra indiana", con strumenti ad arco e a fiato di fattura europea. Laddove gli scritti di Booker T. Washington sorvolano su questa mescolanza di razze, le fotografie la pongono al centro. Quelle immagini mostrano come le differenze razziali venissero risolte nel fare insieme una cosa difficile, più che nello stare semplicemente insieme. Lo sguardo di Frances Johnston rende onore ai suoi soggetti mostrandoci mentre affrontano un compito difficile, il che è cosa ben diversa dall'occasionalità informale che gli operatori delle *settlement houses* proponevano ai loro assistiti.

Le fotografie, inoltre, danno importanza agli attrezzi da lavoro, gli oggetti che offrono ai lavoratori la possibilità di collaborare. Ciascun attrezzo del laboratorio è ritratto con il medesimo rilievo e nitidezza degli esseri umani che li usano (Frances Johnston fu una dei primi fotografi a usare obiettivi con focale di diversa lunghezza). E mise particolare cura nel fotografare gli attrezzi innovativi, come le presse per fare il formaggio. Questo a mio avviso è più importante di quanto appaia a prima vista. Gli

utopisti nostalgici condannavano insieme “meccanica” e “tecnologia” come un unico nemico; Ruskin fu in questo il più estremista, ma non mancò chi dalla denuncia dei mali sociali provocati dal lavoro in fabbrica passò agli attacchi alle macchine stesse. Johnston non presenta mai gli strumenti di lavoro come qualcosa di alienante; li rende visivamente altrettanto importanti delle persone che li usano e li condividono.

Una volta, a Parigi, Frances Johnston andò in periferia a fotografare alcune fabbriche, dove regnava la più nuda e brutale divisione del lavoro.<sup>27</sup> Piazzò la macchina fotografica all'altezza dello sguardo di un operaio e ritrasse quello che egli avrebbe visto: i compagni di lavoro nella foto rimangono sfocati, oppure nell'inquadratura è a fuoco soltanto un frammento del loro corpo. Nella collaborazione meccanica della fabbrica, ciò che stanno facendo gli altri appare indistinto, mentre nelle fotografie scattate all'Hampton Institute ogni particolare è a fuoco e i corpi dei compagni di lavoro sono compresi per intero nell'inquadratura.

La foto più famosa mostra sei operai che costruiscono la scala interna di una casa; ciascuno sta applicando una differente specializzazione, eppure stanno tutti chiaramente lavorando insieme, ciascuno consapevole della presenza degli altri e tuttavia assorto nel proprio lavoro. Forse la cosa che più colpisce in questa fotografia è l'espressione dei sei operai. O meglio, l'assenza di espressione. Intenti in ciò che stanno facendo, mostrano in volto una assoluta serenità. L'immagine si imprime nella mente in parte perché evita ogni accenno propagandistico, niente pugni alzati in segno di solidarietà operaia. E neppure li mostra particolarmente felici, o esaltati: sono, semplicemente, assorti nel loro lavoro.

Eppure questa è anche una fotografia pensata, c'è una coreografia, volta a mostrare la relazione reciproca tra quegli operai. Sono presentate tutte le fasi della costruzione di una scala; c'è, leggibile a colpo d'occhio, un filo narrativo. I sei operai non si guardano tra loro, ma la coreografia rende evidente che sono in contatto reciproco. Mentre svolgono ciascuno la propria parte di lavoro, appaiono rilassati, ma non come negli incontri casuali di una *settlement house*; rilassati anche se impegnati in un compito



difficile e coordinato; e rilassati perché si sentono a proprio agio con gli attrezzi che usano. Abbiamo la sensazione, nel contemplare questa fotografia, che le persone ritratte siano esattamente quello che sembrano; non c'è stato alcun accordo dietro le quinte; non formano una coalizione. La struttura dell'immagine è data dal suo essere il racconto della costruzione di una scala; questa attività conforma nel tempo il fine condiviso dei sei operai e il progetto comune dà corpo al loro rispetto reciproco.

In questo capitolo ho cercato di far emergere il contrasto tra la collaborazione politica in senso proprio e quelle che potremmo chiamare le politiche di collaborazione.

La collaborazione politica è una necessità del gioco del potere, quando una delle parti coinvolte è troppo debole per dominare o per sopravvivere da sola. Deve essere messa a punto con finezza sul piano umano, attraverso rituali di rispetto reciproco; gli interessi comuni non basterebbero a farla sussistere. Ma la collaborazione politica tra i vertici rischia seriamente di provocare problemi con la base, la massa; agli occhi di quelli che stanno sotto, i compromessi richiesti dalla collaborazione ai vertici appaiono spesso dei tradimenti; la negoziazione rischia di cancellare l'identità del singolo gruppo politico; man mano che le organizzazioni diventano più grandi, la burocrazia erige barriere sempre più numerose tra il vertice e la base; i rituali che creano legami tra i leader nelle segrete stanze non sono leggibili in modo trasparente da coloro che ne stanno fuori. Tutti questi fattori possono suscitare *ressentiment* nelle persone, il senso di essere state tradite e la convinzione che alle élite interessi di più collaborare tra loro che con la gente comune.

Anche nelle organizzazioni non-politiche, le dinamiche di collaborazione possono scontrarsi con le medesime tensioni tra vertice e base, ma se il loro fine è il contatto sociale diretto il rischio è minore. Devono invece affrontare il problema di come far nascere relazioni faccia a faccia. La *settlement house* fece proprio il tema della sociabilità, nel senso individuato da Simmel, cioè quello della convivenza in una società complessa ricca di differenze; Hull House

e i centri analoghi cercarono di trasformare la consapevolezza dell'altro, puramente interiore e spesso passiva, in coinvolgimento attivo. A questo scopo, la loro strategia, al pari di quella di attivisti sociali come Alinsky, pose l'accento sul contatto informale, un principio applicato agli animatori stessi con la regola aurea di Charlotte Towle: consigliare, non dirigere. In questo modo, però, gli incontri rischiano di rimanere episodici e privi di una forma capace di durare nel tempo.

Con il "laboratorio artigiano" si cercò di contrastare tale instabilità dell'esperienza dando una forma più strutturata all'attività collaborativa. Il Tuskegee Institute e l'Hampton Institute usarono un contesto comunitario per costruire abilità che potessero poi essere applicate in altri luoghi e situazioni. In questo fecero riferimento alle linee guida formulate da Robert Owen per la cooperativa di Rochdale. Nella pratica, quei principi potevano dare luogo a un paradosso: reciprocità tra compagni all'interno del laboratorio e tuttavia sottomissione alle direttive di un capo nell'organizzazione della vita. Ciononostante, la reciprocità in quelle istituzioni era autentica, capace di trasformare la competenza tecnica in un'esperienza di sociabilità.

La persona la cui biografia può essere considerata emblematica di questi contrasti è forse Karl Kautsky (1854-1938). Cresciuto a Vienna, in Germania maturò il passaggio dalla vocazione per il giornalismo a quella per la politica; dopo avere fondato in gioventù il mensile "Die Neue Zeit", in età più matura sostenne la dottrina dell'inevitabilità della rivoluzione, e più avanti ancora, quando nel novembre del 1918 in Germania la rivoluzione arrivò, assunse un incarico presso il ministero degli Esteri del governo rivoluzionario. Nei lunghi anni di militanza politica, si era reso conto che quando il suo movimento avesse perduto la sua sponda politica organizzata, in Germania il processo di riforma sociale si sarebbe arrestato. Ma alle soglie della vecchiaia conobbe la disillusione: durante un viaggio in Georgia e in Unione Sovietica nel 1920, Kautsky poté mettere a confronto la socialdemocrazia georgiana e la dittatura del proletariato quale era di fatto realizzata in Russia e denunciò la deriva autoritaria di quest'ultima. Lenin lo

attaccò violentemente come “traditore” privo di “volontà rivoluzionaria”.

Mia madre aveva conosciuto Kautsky nel 1934, a Vienna, dove si era ritirato e cercava ancora di coniugare il sociale con il socialismo, un tentativo registrato nel suo libro *La rivoluzione sociale*.<sup>28</sup> Dopo l'*Anschluss* del 1938, come Freud abbandonò l'Austria, per morire di lì a poco. Nel racconto di mia madre, il suo appartamento a Vienna, protetto da guardie perché Stalin era deciso a farlo assassinare, assomigliava a una biblioteca in cui nessuno si fosse curato di disporre i volumi sugli scaffali, come se quell'uomo di grande erudizione non sapesse più dove mettere i suoi libri e come dare un ordine coerente a quello che era diventato il suo personale museo dedicato alla “questione sociale”. Gli interessava tuttavia scoprire che cosa fa scattare la collaborazione. I laboratori di arti e mestieri esaltati da Robert Owen sembravano la risposta giusta, ma Kautsky non credeva che la sua utopia potesse essere praticabile nella vita quotidiana.

Il disordine della biblioteca di Kautsky simboleggia bene uno dei problemi lasciatici in eredità dal Musée social di Parigi, la confusione circa il modo di praticare la collaborazione. Analogamente, ne è un lascito il desiderio del vecchio Kautsky di andare a fondo della collaborazione attiva, nella consapevolezza che la semplice tolleranza non è sufficiente. Questa è una sfida che non riguarda soltanto la sinistra; qualunque individuo o gruppo che voglia costruire il cambiamento dal basso si trova ad affrontarla; e la sfida è maggiore quando si tratta di lavorare con persone che non sono la nostra copia esatta.

La nostra analisi, tuttavia, è segnata da un'assenza. Manca la competitività. Nelle coalizioni politiche, nei gruppi della società civile, tra persone che svolgono un compito insieme, si ha l'impressione che la competitività spesso si metta di traverso, ostacolando la collaborazione. In realtà, come vedremo nel prossimo capitolo, collaborazione e competitività sono intimamente connesse.

\* Le università di ricerca tedesche ispirarono, negli Stati Uniti,

la creazione dell'Università di Chicago e della Johns Hopkins University.

## *2. Un equilibrio fragile*

### Competitività e collaborazione nella natura e nella cultura

Chiunque abbia praticato uno sport a squadre, concluso con successo un affare o allevato una famiglia numerosa sa che collaborazione e competitività spesso si intrecciano. Il tono di fondo della competitività è di aggressività e di rabbia, sentimenti fortemente radicati negli esseri umani. Le esperienze che abbiamo analizzato nelle pagine precedenti, la “prova d’orchestra”, la conversazione, la coalizione, il servizio alla comunità e il laboratorio di arti e mestieri possono contrastare efficacemente questa pulsione distruttiva, perché anche la benevolenza è una pulsione inscritta nei nostri geni. Essendo animali sociali, dobbiamo trovare attraverso l’esperienza il giusto equilibrio tra le due.

Nel presente capitolo analizzeremo alcune delle soluzioni che vengono prospettate. Una guida ci è offerta dalle religioni monoteistiche: la cacciata dal giardino dell’Eden ha provocato lo scatenamento di forze naturali in conflitto e per ripristinare l’equilibrio occorre un rinnovato patto di obbedienza alla potenza superiore. La scienza ci ha dato una diversa versione; in particolare l’etologia, una branca relativamente nuova che unisce lo studio della genetica a quello del comportamento, guarda a come sono gestiti tra i gruppi animali i bisogni reciproci e la reciproca aggressività. È troppo facile considerare la religione e la scienza due forze implacabilmente contrapposte: esiste una sfera del comportamento in cui i loro interessi si incontrano, ed è quella del rituale. Nel primo capitolo abbiamo accennato brevemente al potere dei rituali salva faccia nel mediare tra competitività e

collaborazione; ma il rituale ha una portata più ampia e più profonda, sia come mediatore biologico sia nella pratica della fede.

### *L'Eden*

Nei quadri dell'artista "naïf" americano Edward Hicks intitolati *The Peaceable Kingdom*, si vedono, sullo sfondo di una foresta, animali di ogni tipo, orsi, leoni, uccelli e pecore, che dormono uno accanto all'altro. La luminosità e l'equilibrio tonale dei colori, segno di talento artistico autentico, rafforzano il tema dell'armonia. Il "regno pacifico" è il giardino dell'Eden prima della caduta, e senza la presenza di Dio. L'idealizzazione delle immagini bandisce ogni accenno di aggressività: beninteso, la natura vera non assomiglia affatto a quella rappresentata dal pittore; nella realtà l'agnello addormentato avrebbe stimolato la fame del leone suo vicino.

Ma non è il caso di liquidare quei dipinti di Edward Hicks come pure fantasie. L'immagine della pace della natura nell'Eden permea tutte e tre le grandi religioni monoteistiche, convinte ciascuna che l'armonia del creato sia stata distrutta dall'intervento dell'uomo. Secondo sant'Agostino, quando Adamo ed Eva furono esiliati dal Paradiso terrestre, le foreste incattivirono, diventando luogo di lotta per le creature rimaste.<sup>1</sup> Con il racconto della caduta, le religioni monoteistiche vogliono spiegare come l'umanità sia diventata nemica di se stessa, con ripercussioni su tutto il creato.

Fino al Diciassettesimo secolo, la tentazione di Eva da parte del serpente e la sua disobbedienza erano generalmente interpretate in chiave sessuale: Eva distrusse l'Eden per la smodatezza del suo desiderio sessuale. John Milton contestò questa interpretazione: nel *Paradiso perduto*, pubblicato nel 1667, Adamo ed Eva sono marito e moglie, che hanno rapporti con naturalezza; la loro è un'unione, nelle parole di un critico moderno, "di dipendenza reciproca, non un rapporto di dominio o basato sulla gerarchia".<sup>2</sup> Eva distrugge quell'armonia domestica, e l'Eden stesso, a causa della sua ragione, della sua indipendenza di giudizio; la ragione autonoma la pone in competizione con Dio; vuole

convincere Adamo del valore del proprio pensiero, e ci riesce; secondo i famosi versi di Milton, “L'alma in se stessa alberga, e in sé trasforma / Nel ciel l'inferno e nell'inferno il cielo [...] lo spirito / A se stesso è dimora, e può del cielo / Farsi un inferno, e dell'inferno un cielo”.<sup>3</sup>

La rappresentazione che Milton dà del disordine è in netto contrasto con quella del suo quasi contemporaneo Thomas Hobbes. Per Hobbes non è mai esistito un Paradiso terrestre. Nel suo *Leviatano*, pubblicato nel 1651, l'uomo naturale è un bestione, grondante sangue “nei denti e negli artigli”. A Milton possiamo contrapporre l'altrettanto celebre descrizione di Hobbes di uno stato di natura in cui non esistono “arti né lettere; né società; ma continuo timore e pericolo di morte violenta; e la vita dell'uomo è solitaria, misera, odiosa, bestiale e breve”.<sup>4</sup> Nella guerra di ciascuno contro tutti, la ragione umana è debole; poiché nessun principio equilibratore governa l'esistenza dell'uomo naturale, l'umana capacità di pacifica collaborazione è insufficiente.

Questa terrificante immagine dell'anarchia che regna in natura attraversa molte culture non cristiane, dove gli dèi sono simili agli uomini nelle pulsioni ma eterni nell'esistenza, e occupati a competere violentemente tra loro e con i mortali. Nella concezione del mondo degli aztechi, per esempio, la collaborazione umana era soltanto uno strumento per placare divinità violente e invidiose mediante rituali che offrivano cibo, oro e sacrifici umani al Serpente piumato. Analogamente, gli antichi testi sanscriti ascrivevano l'instabilità della natura alle battaglie ingaggiate tra loro dagli dèi.

Hobbes conosceva bene i miti greci, in cui gli dèi seminano disordini naturali. La sua soluzione alla guerra di ciascuno contro tutti non era tuttavia molto diversa da quella prospettata dagli autori dell'Antico Testamento. Per sopravvivere, gli uomini devono rinunciare al proprio essere naturale, che non riconosce alcuna potenza superiore. Il Leviatano imporrà con la disciplina obbedienza e sottomissione; la società premierà la collaborazione. Anche per Milton, del resto, l'umanità può ritornare all'obbedienza; la visione della forza distruttiva della ragione proposta nel *Paradiso*

*perduto* è riequilibrata dalla convinzione espressa nell'*Areopagitica* (1644), secondo la quale la ragione stessa può ricondurre l'uomo a Dio.

Nelle riflessioni sullo stato di natura che hanno a lungo impegnato la filosofia troviamo versioni mitigate dei suoi difetti, in particolare, nel Seicento, quella di John Locke. Nello strumentario filosofico, lo stato di natura è usato spesso in funzione controfattuale: come sarebbe la vita se non esistessero i freni sociali che conosciamo? Nel secolo successivo a quello di Milton e di Hobbes, questo non era un interrogativo astratto; l'Illuminismo voleva ribaltare l'idea che nello stato di natura il genere umano non avrebbe potuto sopravvivere. Gli autori del Secolo dei lumi fecero proprio il modello della naturalità, intesa come semplicità nel vestire, nel mangiare e nel linguaggio quotidiano. Il Settecento, per esempio, fu il secolo in cui le donne cominciarono a indossare vesti di mussola leggera che lasciavano trasparire la forma del seno; addirittura era diventato di moda in Francia e in Inghilterra bagnare la stoffa degli abiti perché aderissero alla forma del corpo: volevano rivelare la natura, anziché reprimerla.

In tempi più vicini a noi, la scienza è ritornata sul tema proposto separatamente da Milton e da Hobbes dell'impossibilità di un'esistenza edenica per il genere umano. Nei loro studi sulla collaborazione, gli etologi lo hanno ripreso da un'angolatura particolare.

### *La collaborazione: naturale e instabile*

Oggi il termine "naturale" equivale a "genetico". È facile dunque trasformare questa equivalenza in una legge rigida e inflessibile: il nostro comportamento è determinato dai geni. Una variante è il determinismo neurologico: sono i circuiti neuronali del cervello a determinare la nostra esperienza di noi stessi e degli altri. Ma, come osserva Steven Pinker, un simile determinismo è troppo angusto: "Il fatto che si possa vedere nell'attribuzione di significati e nella finalizzazione del comportamento un fenomeno



neuropsicologico non esclude che li si possa interpretare in altro modo, alla luce di come ciascuno vive la propria vita”.<sup>5</sup> Ma il determinismo è anche una scienza limitata, perché in natura niente rimane fisso in una forma.

La collaborazione è sicuramente inscritta nei nostri geni, in quanto, come sostiene l'etologo Robert Axelrod, è praticata anche in assenza di legami di amicizia o di previsione delle conseguenze.<sup>6</sup> Ma la collaborazione è sempre instabile, e per il medesimo motivo: l'ambiente naturale non è mai fisso. L'ape bottinatrice, che tornando all'alveare comunica alle compagne con la sua danza dove trovare il nettare, sembrerebbe essere la quintessenza dell'animale che ha imparato a collaborare. Le api sono infatti danzatrici estremamente comunicative; l'entomologo Thomas Seeley descrive l'incredibile coreografia delle api, in cui “l'angolazione della danza corrisponde alla distanza in linea d'aria dall'alveare alla fonte alimentare. Le forme della danza comportano l'integrazione tra angolo solare e lunghezza dei differenti segmenti di volo”.<sup>7</sup> Le api non hanno però ancora imparato a comunicare con la danza i pericoli dell'inquinamento atmosferico.

Laddove le immagini del “regno pacifico” ci mostrano un mondo naturale che ha raggiunto uno stato di quiete, nella natura vera l'esistenza è per tutte le creature altamente instabile a causa delle modificazioni ambientali nonché delle variazioni casuali avvenute nel corso dell'evoluzione. Ecco perché è bene evitare di mitizzare la collaborazione esistente in natura come se fosse la regola del comportamento. È vero tuttavia che la collaborazione naturale è segnata da una costante: tutti gli animali sociali, le api, i lupi e gli esseri umani, collaborano perché in solitudine non potrebbero garantirsi la sopravvivenza. Hanno – abbiamo – bisogno gli uni degli altri.

In questo cliché si nasconde una verità più complessa di quanto non sembri a prima vista. “Nel cervello di una formica operaia non esiste un modello dell'ordine sociale del formicaio,” avvertono gli entomologi Bert Hölldobler e Edward Wilson. Il sapere sociale genetico di questi insetti è molto limitato, non c'è tra le formiche un capo che, individualmente, possegga tale sapere,

“non esiste alcun supervisore, alcuna ‘casta intelligente’ che porti nella sua testa un simile piano strategico”, così come nessuna ape individualmente ha inscritto nel suo cervello il “piano strategico” completo della società delle api.<sup>8</sup> Se la vita degli insetti sociali si fonda su membri individualmente limitati, tuttavia “il dominio dell’ambiente da parte delle formiche e di altri insetti sociali è il risultato del comportamento cooperativo di gruppo”.<sup>9</sup> Ma come si riconciliano cervello limitato e potenza sociale?

Un altro cliché aiuta a spiegarlo. Le creature individualmente insufficienti compensano tale insufficienza mediante la divisione del lavoro: ciascuna svolge un piccolo compito distinto, e in questo modo il gruppo acquista potenza. Ma ecco anche qui una piega inaspettata. Gli insetti sociali posseggono un codice genetico abbastanza ricco da prendere su di sé, in caso di malattia o altre emergenze, alcune delle mansioni specializzate svolte di norma da altri membri del nido o dell’alveare; la divisione del lavoro è flessibile e gli insetti sociali possono scambiarsi temporaneamente i ruoli. Questo è sorprendente, perché siamo abituati a considerare l’alveare efficiente alla maniera di una fabbrica, dove la divisione del lavoro è irrigidita in mansioni fisse. Nel formicaio e nell’alveare, invece, efficienza e rigidità non coincidono; la collaborazione è più duttile.

L’abilità comunicativa è un altro fattore che spiega il paradosso della conciliazione tra limitatezza e potenza. Al cuore delle abilità comunicative degli animali stanno degli schemi di comportamento preordinati. Ci sono segnali, che l’animale sa emettere, che i compagni sanno leggere istantaneamente e che possono essere riprodotti. La parola chiave è “istantaneamente”. Appena arrivata all’alveare, l’ape bottinatrice inizia la danza, le compagne ammassate attorno capiscono il significato dei movimenti della danza e partono subito verso il sito segnalato. Il codice di questa comunicazione istantanea è inscritto nei geni delle api; analogamente, noi esseri umani possediamo un codice alla nascita, un codice di base, che è dentro di noi ed è proprio dei primati superiori. Come abbiamo visto nell’Introduzione, esso fornisce gli ingredienti sui quali i neonati e i bambini costruiscono

comportamenti più complessi, a volte non istantaneamente leggibili.

Si direbbe che il comportamento preordinato geneticamente sia all'origine dell'equilibrio tra collaborazione e competitività. Così pensavano già gli etologi del Settecento, pur non avendo alcuna nozione di genetica. Julien Offray de La Mettrie (1709-1751) immaginava che la natura fosse bilanciata come un meccanismo; al pari di Voltaire, derivava questa idea da un'interpretazione alquanto singolare delle formulazioni di Isaac Newton. La concezione meccanicistica fu applicata dal filosofo e *salonnier* barone d'Holbach alla vita sociale di animali e uomini. In quale altro modo se non contemperando competitività e collaborazione, si domandava d'Holbach, potrebbero le specie animali riprodursi fianco a fianco nell'ambiente, una generazione dopo l'altra, divorandosi a vicenda ma senza spingersi fino a distruggere la loro fonte di cibo? Sicuramente in qualche misura collaboravano, in modo da garantire la loro reciproca sopravvivenza. Il botanico svedese Carolus Linnaeus (1707-1778) aggiunse un altro tassello elaborando il concetto di nicchia ecologica: nella macchina divina ciascuna specie ha un proprio spazio e un proprio ruolo. Naturalista sistematico, Linnaeus documentò particolareggiatamente come ciascuna specie non sconfinasse mai dai propri territori naturali, e in questo riconoscimento per i rispettivi confini vedeva un esempio di collaborazione reciproca.

Pur non evocando l'Eden, tutte queste concezioni sottolineavano l'equilibrio esistente in natura; e molti di coloro che concepivano l'universo come una grande macchina predisposta da un divino ingegnere esortavano il genere umano, impantanato nel fango dell'odio reciproco, a ritornare a quello stato delle origini: la natura sa riconciliare sfruttamento dell'altro e convivenza con l'altro. L'accento illuministico sull'equilibrio della natura è riecheggiato oggi nell'"ipotesi Gaia", secondo la quale la Terra, in quanto organismo che si autoregola, reagisce ai mutamenti fisici, come il surriscaldamento globale, riequilibrando le sue componenti viventi; altri ambientalisti pensano invece che l'equilibrio sia già stato rotto e vada attivamente ripristinato.<sup>10</sup>

Benché i nostri antenati settecenteschi si schierassero, per così dire, dalla parte giusta, quel loro “stato delle origini” non è del tutto rassicurante. I cambiamenti climatici, per esempio, modificheranno la distribuzione delle piante, provocando la migrazione e l'invasione di animali di altre specie; le creature della natura si troveranno inevitabilmente nella situazione di attori costretti a recitare su palcoscenici per loro insoliti. Un dato fondamentale dell'evoluzione, dunque, è il fatto che sovente i cambiamenti ambientali sono più rapidi della capacità di adeguamento degli schemi comportamentali. Questo vale soprattutto per il repertorio comunicativo geneticamente inscritto negli animali sociali; benché vi possa essere una consolidata divisione del lavoro, il mutamento ambientale sopravanza nel tempo l'impronta genetica. E noi facciamo parte di questi animali.

I primi naturalisti, come Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), ritenevano che gli animali potessero far fronte alla sfida del cambiamento imprevisto con un adattamento immediato, modificando il comportamento programmato nel giro di una generazione. Nell'Ottocento il frate e biologo austriaco Gregor Mendel (1822-1884) dimostrò che così non era: le variazioni genetiche casuali impiegano generazioni per produrre un effetto sull'ambiente e più generazioni ancora per selezionare e migliorare l'adattamento. Non c'è atto adattivo capace di abbreviare i tempi dell'evoluzione. Oggi siamo in grado di manipolare e quindi di accelerare il processo di mutamento genetico in un singolo organismo, ma il riadeguamento ambientale di gruppi di specie richiede comunque tempi lunghi. Il paleontologo Stephen Jay Gould, per esempio, ha elaborato il concetto di “equilibrio punteggiato” per mettere in rilievo l'esistenza di cambiamenti collettivi; secondo la sua analisi, tali rotture ambientali avvengono d'improvviso, sparigliando schemi precedentemente consolidati.<sup>11</sup> Questo non significa che nell'ambiente domini il caos, che non vi sia alcun equilibrio, ma solo che periodi di stasi sono intervallati da periodi relativamente brevi di variazione evolutiva.

Questi concetti generali hanno aiutato i biologi a comprendere meglio i fluttuanti comportamenti collaborativi dei

nostri cugini prossimi, i primati superiori. Il primatologo Michael Tomasello rileva che gli scimpanzé, per esempio, di fronte a una sfida ambientale difficile da interpretare, si scambiano repentinamente i ruoli, passando dall'aiuto alla competizione reciproci.<sup>12</sup> Anche la reciprocità nella condivisione del cibo può assumere forme differenti e instabili, come hanno scoperto Frans de Waal e Sarah Brosnan nei loro studi sui cebi cappuccini; queste scimmie sono inattendibili quando si tratta di affidarsi e rispettarci tra loro.<sup>13</sup> Il loro comportamento oscillante le aiuta a far fronte a un ambiente complesso e mutevole. Un tempo si pensava che negli animali sociali superiori fosse l'efficienza riproduttiva a fornire una base stabile per la collaborazione, ma oggi la riproduzione non sembra un fattore sufficiente a spiegare i legami sociali. I primati si legano più spesso a individui affini per rango che non per parentela (i gruppi di primati posseggono una struttura di classe), oppure creano legami secondo il sesso, come si vede nelle pratiche di *grooming*.<sup>14</sup> Anche la caccia cooperativa tra gli scimpanzé è difficilmente spiegabile in base alla sola efficienza riproduttiva.<sup>15</sup> I problemi di sopravvivenza posti alle specie da bruschi cambiamenti esterni, come il mutare dei terreni di caccia o di pascolo, sono troppo complessi per essere affrontati dalla sola struttura familiare.<sup>16</sup>

In natura, dunque, la collaborazione ha origine dal fatto che da soli non si può sopravvivere. La divisione del lavoro ci aiuta a moltiplicare le nostre insufficienti forze ed è più efficace se è flessibile, perché l'ambiente stesso è soggetto a un continuo processo di cambiamento. I cambiamenti ambientali sopravanzano nel tempo gli schemi di comportamento geneticamente preordinati; tra gli animali sociali, nessuna istituzione, per esempio la famiglia, può da sola garantire la stabilità. Di fronte a questo quadro, come è possibile raggiungere un equilibrio tra collaborazione e competitività? La risposta a questo interrogativo si trova nel continuum degli scambi sperimentati da formiche, api ed esseri umani.

## *Il continuum degli scambi*

Il termine “scambio” indica l’esperienza del dare e ricevere che avviene fra tutti gli animali. Lo scambio nasce grazie al fondamentale alternarsi di stimolo e risposta proprio dell’esistenza; ha luogo nella vita sessuale, nei regimi alimentari, nei combattimenti. Tra i primati superiori, gli scambi diventano consapevoli, nel senso che tutti i primati danno segno di soppesare che cosa dare e che cosa prendere e fanno esperimenti con differenti forme di scambio.

Gli scambi che tutti gli animali sociali attuano coprono un ventaglio di comportamenti che vanno dall’altruismo alla competizione più feroce. Benché non ami le categorie arbitrarie, per amore di chiarezza ho suddiviso tale continuum in cinque segmenti: lo scambio altruistico, che comporta il sacrificio di sé; lo scambio simmetrico (*win-win*), in cui entrambe le parti si avvantaggiano; lo scambio differenziante, in cui le parti in causa prendono coscienza delle loro differenze; lo scambio a somma zero, in cui una parte guadagna a spese dell’altra; e lo scambio “asso piglia tutto”, in cui una parte sbaraglia completamente l’altra. Parlando di animali, la gamma va dalla formica operaia, che offre il proprio corpo in pasto alle altre, al lupo, i cui scambi con la pecora sono invariabilmente letali per quest’ultima; parlando di esseri umani, si va da Giovanna d’Arco al genocidio.

L’equilibrio tra collaborazione e competitività è massimo nella parte mediana del continuum. Negli scambi simmetrici, la competitività può produrre vantaggi reciproci, come negli scambi di mercato immaginati da Adam Smith o nelle coalizioni politiche volte a temperare rivalità e collaborazione. Gli scambi differenzianti, sia che avvengano semplicemente attraverso il contatto fisico sia che avvengano, tra primati come noi, attraverso la discussione e il dibattito, possono definire frontiere e confini; tra gli animali di una zona così come nelle comunità urbane, i gruppi possono entrare in conflitto e lottare per stabilire il proprio territorio, ma poi i confini verranno rispettati.

Alcuni ricercatori tendono a definire tutti questi scambi come

una questione di costi e benefici (l'influenza funesta della contabilità si fa sentire dappertutto nella vita moderna). Questa tendenza è illustrata dagli psicologi Natalie e Joseph Henrich, secondo i quali si ha collaborazione ogniqualevolta "un individuo sopporta un costo per fornire un beneficio a un altro individuo o gruppo".<sup>17</sup> Un'altra versione ragionieristica è quella avanzata da Richard Dawkins nel suo popolare libro *Il gene egoista*, dove dichiara che "la bontà e la clemenza pagano", anche se tale vantaggio non è messo in conto in anticipo.<sup>18</sup> L'idea della vita come libro mastro non è tanto sbagliata quanto eccessivamente semplificatoria. Gli animali sociali passano spesso da un tipo di scambio a un altro, dimostrandosi così dei contabili disordinati: può succedere che, mentre vaga a caccia di pecore da mangiare, il lupo maschio sia improvvisamente colpito dal fascino sexy degli occhi gialli della sua compagna di caccia; mentre si rotolano sul morbido letto di foglie della foresta e la notte con i suoi profumi li avvolge, i due cacciatori dimenticano temporaneamente lo scopo per cui si erano mossi. I primati superiori, oltretutto, fanno spesso ragionamenti troppo complicati perché li si possa incolonnare ordinatamente sotto la voce guadagni o perdite; saggiano la realtà, più che prezzarla.

### *L'altruismo*

Questa parola risulta un po' imbarazzante per gli etologi odierni, perché le sue connotazioni umane la associano a gesti nobili compiuti per libera scelta. L'insetto che offre il proprio corpo in pasto ai compagni mette in pratica un programma genetico che non comporta alcuna scelta etica. Alla stessa stregua, tra i primati superiori, la madre che si espone al pericolo per difendere il suo piccolo probabilmente non sta compiendo un gesto di nobile abnegazione, ma semplicemente proteggendo i geni di cui la sua prole è portatrice. Si capisce quindi la preoccupazione degli etologi: non è lecito paragonare la formica cannibalizzata e la scimmia che si sacrifica per il suo piccolo con Giovanna d'Arco, la quale scelse di

dare la vita per una causa più alta che non il garantire la sopravvivenza dei propri geni.

L'altruismo propriamente detto ha a che fare con il dono. Il sociologo francese Marcel Mauss fu un pioniere degli studi sul dono e un pioniere anche in fatto di impegno politico, in campo socialista. Mauss contrapponeva i forti legami creati dallo scambio di doni nelle società arcaiche al debole tessuto sociale del capitalismo competitivo. Questo potrebbe apparire un paragone caricaturale o soltanto la differenza tra beneficenza ed egoismo. Ma il dono non è certo beneficenza in senso astratto, come ha dimostrato la storica Natalie Zemon Davis; nei secoli Sedicesimo e Diciassettesimo, il dono del proprio tempo per realizzare progetti a beneficio della comunità sortì il vantaggio pratico di stemperare le ostilità religiose.<sup>19</sup> Comunque, nessuna legge obbligava le persone a compiere quello sforzo in più: lo facevano per libera scelta.

Il sociologo britannico Richard Titmuss ha rilevato il medesimo ruolo pratico dell'altruismo nel suo studio sui donatori di sangue, in cui mette a confronto coloro che donano il sangue gratuitamente e coloro che ricevono un compenso per il sangue donato: i primi traggono grande soddisfazione dal proprio gesto, mentre i secondi sono indifferenti. Ne derivano conseguenze pratiche: il sangue offerto gratuitamente ha meno probabilità di essere infetto, perché il donatore si preoccupa delle condizioni di salute del proprio corpo nel momento di farne dono, mentre all'altro interessano soltanto i soldi che ne può ricavare.<sup>20</sup>

L'altruismo può essere spontaneo, come quando ci si butta in difesa di una persona colpita o minacciata da qualcuno; e il dono può essere totalmente gratuito, quando il donatore non ricava assolutamente nulla in cambio: è questo, mi pare, il senso del detto talmudico, secondo il quale "chi fa elemosina in segreto è più grande di Mosè".<sup>21</sup> Più comune è il caso del donatore che riceve qualcosa in cambio, sia pure in forme più nobili del vedersi riconosciuto creditore, per esempio il senso di intima soddisfazione del donatore di sangue. C'è stato uno scambio e le ricompense sono interiorizzate; perciò, mentre tutti i bambini amano essere lodati per essere stati buoni, si può parlare di altruismo quando



desiderano comportarsi bene senza bisogno di essere lodati per questo. Nella vita adulta, vediamo questa forma di altruismo nei lavoratori che si impegnano a fare bene il proprio lavoro o ad aiutare i compagni a svolgere il loro senza ricompense morali o materiali da parte del datore di lavoro.

L'autore della *Prima lettera ai Corinzi* osserva: "Ora vi è diversità di doni, ma vi è un medesimo Spirito".<sup>22</sup> Una versione secolare di questo concetto afferma che l'altruismo è praticato per un "sé-ombra", un compagno interiore con il quale dibattiamo su come comportarci. Questi è un testimone, più che un giudice divino. Nello studiare le forme dell'autorità nei rapporti di lavoro, ho trovato, per esempio, che i lavoratori motivati ad aiutare i compagni per periodi prolungati, non solo in un momento di emergenza, avevano l'abitudine di dialogare con questo compagno interiore; ne derivava che il comportamento altruistico conformava tutto il loro senso di essere dei soggetti.<sup>23</sup> Benché la collaborazione non sia, in se stessa, lo scopo dell'altruismo, l'altruista è motivato a collaborare da tale dialogo interiorizzato.

Scendiamo ora su un piano più materiale. Una versione dell'altruismo vecchia di secoli è quella realizzata negli orti dei monasteri. Simbolicamente, gli orti monastici rappresentano un ritorno al giardino dell'Eden. In pratica, essi seguivano due modelli. Nell'abbazia di San Gallo (il più antico monastero, per cui esistono dati abbondanti al riguardo) aiuole, fontane, arbusti e vialetti erano disposti secondo un ordine logico e i monaci erano specializzati nelle varie mansioni, sicché si aveva una collaborazione razionale; i monaci del Monte Athos, al contrario (da quello che possiamo ricostruire dai dati frammentari in nostro possesso), lasciavano il giardino allo stato selvatico, preferendo scoprire nella sovrabbondanza spontanea della natura quali piante usare come alimenti o trasformare in medicinali. Gli appassionati di giardinaggio sapranno probabilmente che gli orti monastici, di entrambe le forme, contestavano l'idea di agricoltura descritta da Virgilio nelle *Georgiche*: il contadino virgiliano lotta da solo contro la natura, mentre i monaci di San Gallo e del Monte Athos lavoravano insieme nella natura.<sup>24</sup> Il lavoro agricolo in

collaborazione aveva lo scopo di liberare dall'aggressività e dall'accanimento i monaci laboriosi, ripristinando in loro una personalità più mite.

Benché gli orti monastici comportino il ritiro dal mondo, vi si può rilevare un parallelismo con i moderni luoghi di produzione. Di norma la gente desidera essere lodata per le sue buone azioni; l'altruismo vero e proprio inizia quando è disposta a compierle anche in assenza del riconoscimento altrui e si affida al giudizio di un sé interiore. In questo senso lo scambio altruistico conserva la qualità di un atto compiuto in clausura, lontano dal mondo, che è ciò che intendiamo quando diciamo che gli altruisti sembrano fortemente motivati dall'interno.

### *Lo scambio simmetrico*

Al contrario, gli scambi simmetrici (*win-win*) sono molto più manifestamente reciproci. La costruzione del nido da parte degli insetti ne è l'esempio naturale principe: tutti i membri partecipano allo sforzo e ai vantaggi che ne derivano. In tali scambi il comportamento programmato è decisivo; è lo stimolo genetico che guida gli animali nel sapere quale ruolo ciascun membro del gruppo può e deve svolgere a vantaggio di tutti. Quando gli animali non possono o non vogliono svolgere la propria parte si determina quello che è stato chiamato "scadimento comportamentale"; se in situazione sperimentale ai ratti viene impedito di costruire normalmente il nido collettivo, per esempio, il gruppo si disgrega, si scatena una ferocia violenta ed è "guerra di tutti contro tutti". Esiste però in natura una versione del nostro "noi contro di loro", atta a promuovere scambi di tipo simmetrico: la percezione di una minaccia comune ricompatta i ratti (che di norma non sono particolarmente teneri nei rapporti reciproci) in un gruppo simile alla falange di Fourier.

Alcuni etologi hanno ceduto alla tentazione di estendere all'uomo il comportamento rilevato nei ratti.<sup>25</sup> L'estrapolazione è solo in parte fondata. Certi schemi di comportamento sono iscritti

nei nostri geni, ma nella pratica degli scambi simmetrici la cultura ha un'influenza dominante.

Tra gli esseri umani, l'esempio principe di scambio simmetrico è l'affare commerciale in cui tutte le parti ci guadagnano. Avranno dovuto competere per arrivare a questo felice risultato, ma a conti fatti ciascuno si porta a casa qualcosa. O almeno, questa era l'idea di Adam Smith su come funziona il mercato. Pur non essendo un naturalista al lavoro sul campo, condivideva l'idea di Linnaeus e di altri secondo cui la natura sa riequilibrare la concorrenza e produrre una sorta di ordine amichevole all'insegna del vivi e lascia vivere. Adam Smith fece propria una versione sociale dell'universo inteso come macchina divina, da cui la sua famosa evocazione della mano invisibile del mercato, che garantisce alla fine qualche beneficio a tutti. Lo stesso felice risultato si augurano di ottenere le moderne coalizioni politiche, le cui parti si combattono durante la campagna elettorale ma poi, una volta al potere, sono disposte a dividersi concordemente la torta del governo.

L'equilibrio tra competitività e collaborazione non si compone naturalmente, nel senso di automaticamente, senza volontà e senza sforzo, né negli affari né in altre situazioni della vita. Per costruirlo occorrono buone capacità di negoziazione, e tali capacità costituiscono una vera e propria arte. Il bravo negoziatore, per esempio, impara a evitare lo scontro quando la discussione si fa troppo accesa e uno dei partecipanti minaccia di abbandonare il tavolo; impara a formulare verità indigeste in forma indiretta, in modo che l'antagonista possa più facilmente accettarle. Entrambe queste capacità sono versioni "dure" della "sensibilità" nei confronti degli altri, il che significa che i maestri della negoziazione *win-win* sono anche, di solito, esperti nel gestire l'ambiguità.

Negli ultimi capitoli esploreremo in profondità la pratica di queste negoziazioni tra i diplomatici di professione, i consulenti del lavoro e gli attivisti di comunità. In questa fase ci concentriamo sulla mera importanza dell'ambiguità in sé.

Gli scambi *win-win* sono processi interlocutori, più che un elenco ordinato di guadagni e di perdite come possono apparire all'inizio del negoziato. La mano invisibile evocata da Adam Smith,

per esempio, si riferisce a mercati che si stanno espandendo in modi imprevedibili. Nella sua epoca, tre secoli di conquiste coloniali avevano prodotto una grande quantità e varietà di materie prime e di merci finite da commerciare; i concorrenti contrattavano sia ciò che già possedevano sia ciò che speravano di possedere in futuro. Era la fantasia l'anima del commercio; intorno al 1730 c'erano importatori di pomodori dal Messico realmente convinti che il pomodoro avrebbe sostituito il latte come fonte alimentare primaria; a partire dal 1720 i mercati europei furono attraversati a ondate da una voglia pazza di tulipani e di mica. La gente non sapeva esattamente che cosa rendesse preziose quelle merci, ma intanto voleva averle. Al tavolo delle contrattazioni, i negozianti condividevano in partenza quelle fantasie; poi lottavano accanitamente per ritagliarsi una fetta di quel mercato.

Anche a prescindere dalla mania dei tulipani o della mica, i mercanti trattavano una quantità di articoli strani che inondavano l'Europa dalle regioni più remote del mondo il cui valore intrinseco era incerto. Adam Smith avrebbe capito benissimo la moderna contrattazione in *futures* o di tecnologie informatiche, il cui valore è sempre aleatorio. Allora come oggi, è il carattere ambiguo del mercato ciò che induce la gente a credere che possa esserci qualcosa per tutti, laddove, in un mercato dominato da scarsità di merci la cui utilità e valore sono consolidati, è più probabile che dalla contrattazione escano dei vincitori e dei perdenti.<sup>26</sup> Come scrive sinteticamente Adam Smith, la ricchezza delle nazioni dipende da un commercio in espansione, mai statico.<sup>27</sup>

Nel flusso di scambi *win-win* si cela un interessante interrogativo sulla socialità umana. Il fatto che così tanti smanettoni, che passano la vita incollati al computer, siano grandi frequentatori di convention del settore, dove si dedica molto tempo a mangiare e a bere insieme, può sembrare strano; la ragione, secondo me, è che il tempo dedicato ai rapporti faccia a faccia, fuori dal copione, procura vantaggi per tutti. Questo è il ruolo svolto dallo scambio informale, che è il contrario dello scambio mirante a costruire un accordo ufficiale. La collaborazione istituzionale stabilisce le regole del coinvolgimento con gli altri: le informazioni

sulle quali basarsi, ciò che ci si deve aspettare dai partner, le condizioni per l'applicazione del contratto. Anche questo è un comportamento programmato, benché sia creato attraverso la negoziazione, anziché determinato geneticamente. Nello scambio informale, invece, i contorni dell'azione sono lasciati indefiniti; al bar dopo la giornata di lavoro, in ufficio davanti alla macchinetta del caffè, così come negli incontri nei corridoi del centro convegni, i partecipanti ottengono inattese preziose informazioni attraverso lo scambio di pettegolezzi; mentre si passa il tempo insieme convivialmente, un'osservazione casuale può inaspettatamente aprire un nuovo filone di azione. Più in generale, possiamo dire che la conversazione dialogica fiorisce grazie all'informalità dei rapporti; le pieghe e le svolte inaspettate di quelle conversazioni possono dare luogo a scambi vantaggiosi per tutti.

Chi non ha presente il venditore che ha imparato a non imporre la sua merce? A clienti come me riesce sempre a rifilare qualsiasi cosa: sembra così rilassato e gentile, non prevarica mai. Ma attenzione: l'abilità nel trattare con la gente in maniera informale rasenta la manipolazione. Il fatto che esistano persone abili nel relazionarsi con agio e disinvoltura con gli altri, siano esse sincere o meno, deve farci stare all'erta: ci avverte che l'assenza di formalità non è necessariamente segno di dabbenaggine.

Tutto questo per dire che gli scambi simmetrici saranno pure reciprocamente vantaggiosi, ma vanno guardati con cautela. Nella versione del mercato immaginata da Adam Smith, tali scambi sono possibili solo se di beni ce n'è più che abbastanza per tutti; la scarsità non promuove questo tipo di scambi. Ai tempi di Adam Smith, agli inizi del colonialismo, all'abbondanza si abbinava il valore ambiguo o ignoto delle merci e le fantasie su tale valore accompagnavano la ricchezza. L'ambiguità, oltre che la contrattazione commerciale, caratterizza anche l'incontro informale e può svolgere un ruolo positivo nei pettegolezzi che diventano informazioni preziose, o nell'osservazione casuale nel corso della conversazione da cui scaturisce un nuovo progetto collettivo. Ma le persone abili negli scambi informali non sono affatto anime candide. Possono controbilanciare positivamente

l'esibizione aggressiva e competitiva; a volte promuovono effettivamente il benessere altrui, altre volte, come nel caso del venditore non prevaricante, fanno semplicemente sentire l'altro a suo agio: in questo caso, quella dello scambio simmetrico è però un'illusione.

### *Lo scambio differenziante*

Lo scambio differenziante si colloca esattamente nel mezzo del nostro continuum. Tra gli animali, con questo tipo di scambi vengono stabiliti i rispettivi territori e definiti i loro confini. Nei suoi studi sugli scimpanzé, Jane Goodall ha descritto gli scambi (gli incontri, se si preferisce) al termine dei quali ciascun gruppo segna con marcatori olfattivi i limiti del proprio territorio, limiti che possono subire aggiustamenti in successivi incontri; una volta concordato quale gruppo occuperà quale porzione della foresta, gli scimpanzé si ritirano.<sup>28</sup> Lo scopo è quello di minimizzare la competizione aggressiva per il territorio.

I margini, i bordi sono zone pregnanti, nella geografia naturale, perché slittano costantemente. Forze inanimate, come i cambiamenti climatici, possono obbligare comunità di esseri viventi a riassetare i propri confini interni; per esempio, man mano che nell'Antartico la temperatura dell'acqua sale, pinguini e gabbiani modificano il modo in cui condividono lo spazio. I bordi possono essere di due tipi: frontiere e confini. Le frontiere sono luoghi relativamente inerti; lungo la frontiera la popolazione si dirada e gli scambi sono scarsi. I confini sono luoghi più attivi, come nella linea costiera che divide il mare e la terraferma; questa è una zona di intensa attività biologica, dove animali e piante possono trovare esseri e sostanze di cui nutrirsi. Nell'ambiente umano, la superstrada a otto corsie che taglia due zone della città è una frontiera, mentre una via a uso misto al margine tra due comunità assomiglia di più a un confine.

Una situazione-margine di tipo più personale si ha quando in una città due estranei si incontrano in un bar, scambiano due

chiacchiere e ne vengono via con una consapevolezza più acuta dei propri interessi, dei propri desideri o dei propri valori; lo stesso può avvenire a un pranzo ufficiale dove si trovano insieme persone che forse si conoscono solo di vista. Nel corso della conversazione emergono differenze reciproche; il contatto può stimolare una presa di coscienza personale e dallo scambio sarà venuto fuori qualcosa di prezioso, anche se magari non ci si rivedrà più. Questa esperienza potrebbe sembrare un altro esempio di scambio simmetrico, ma qui il punto centrale è la riflessione su di sé, ciò che si apprende di se stessi, più che le cose che mantengono in atto un rapporto. Quasi tutti noi abbiamo tratto profitto da questa forma di sociabilità.

Lo scambio differenziante è il terreno di elezione della comunicazione dialogica. I nostri predecessori del Settecento provarono a organizzarlo nella struttura dei loro caffè, fatta apposta per incoraggiare gli estranei a conversare. A motivare i proprietari era il guadagno: i clienti spendevano di più se si fermavano più a lungo. Gli avventori sedevano attorno a tavolate da dodici, sedici posti; i tavolini rotondi per una o due persone comparvero soltanto nell'Ottocento, dapprima nei caffè parigini. A Londra, a Parigi e in altre grandi città, il teatro era una passione condivisa da tutte le classi e, seduta ai lunghi tavoli dei caffè e dei pub, la gente usava appellativi, modi di dire e gesti uditi e visti sulle scene.<sup>29</sup> Ma nei caffè gli schemi verbali che la gente aveva assorbito a teatro, e che fornivano a estranei un codice verbale comune, erano arricchiti da un altro valore illuministico, quello del conversare in maniera aperta e diretta senza imbarazzo; "il linguaggio dei caffè", avevano commentato Addison e Steele, consentiva alla gente di trattare "liberamente e senza riserve argomenti generali di conversazione".<sup>30</sup> Fossero stati filosofi moderni, Addison e Steele avrebbero definito gli scambi dialogici dei caffè insieme formali e spontanei.

C'erano motivi pratici che inducevano persone estranee a conversare in modo insieme teatrale e diretto. Il Diciottesimo secolo vide gli albori della grande espansione urbana europea. Londra e Parigi, specialmente a partire dal 1760, si riempiono di stranieri che avevano bisogno non soltanto di scambiare

informazioni ma anche di interpretare e giudicare il valore delle informazioni acquisite (non a caso una compagnia di assicurazioni come i Lloyd's era nata come caffè). Perciò avevano bisogno di una comunicazione espressiva, e il caffè, come ebbe a osservare Diderot, "è un teatro in cui il premio è l'essere creduti".<sup>31</sup> Essere creduti: tanto bastava, allora; pochi a quei tempi aspiravano a stringere amicizia con gli estranei incontrati per caso al caffè; forse i nostri antenati si sentivano a proprio agio negli incontri in quelle terre di confine più di quanto accada a noi oggi, con il nostro pressante bisogno di intimità.

Nell'Ottocento si assistette al passaggio, nella vita pubblica, dall'incontro verbale all'incontro visivo. Nel 1848 a Parigi era scontato che due estranei non attaccassero discorso per strada o al caffè, a meno di non essere espressamente invitati a farlo. Ciascuno per conto proprio: questa era la regola, una nuova forma di autodifesa, un patto implicito, tra estranei silenziosi in presenza gli uni degli altri, a non violare la privacy altrui. L'occhio prese il posto della voce; il *flâneur* (erano quasi sempre uomini) girava per la città, si guardava intorno e, stimolato da quello che vedeva, si portava a casa, per così dire, le sue impressioni. Il medesimo cambiamento si ebbe mentre il viaggiatore settecentesco diventava il turista dell'Ottocento. Il viaggiatore si sentiva libero di bussare alla porta di una casa sconosciuta e di mettersi a chiacchierare con gli abitanti; il turista si guardava intorno, spesso con attenzione, il suo Baedeker in mano, ma esitava ad attaccare discorso con la gente del posto. Il grande mentore in questa trasformazione fu, a mio avviso, Charles Baudelaire; vero *flâneur*, Baudelaire amava uscire al crepuscolo per le vie di Parigi, per tornare a casa a notte fonda a scrivere; faceva i suoi stimolanti viaggi in silenzio, osservando tutto con intensità, senza rivolgere la parola agli sconosciuti che risvegliavano la sua musa. Fotografando la città nella sua mente, viveva a livello visivo i suoi scambi differenzianti.<sup>32</sup> Come aveva fatto Georg Simmel, il quale, come abbiamo visto, tradusse quei momenti di stimolazione visiva in una teoria sociologica della soggettività.

Questa breve escursione nella storia della vita pubblica ci



mette di fronte a due enigmi riguardo alla collaborazione. Mentre la conversazione al tempo stesso teatrale e diretta con gli estranei comporta ovviamente una collaborazione attiva, che dire degli incontri alla Baudelaire o alla Simmel? Nei silenziosi incontri visivi manca del tutto l'atteggiamento collaborativo? I programmatori di Google Wave evidentemente speravano di no: lo schermo avrebbe dovuto rendere più vivida, più coinvolgente la collaborazione rispetto a una telefonata, ma sul piano della socialità il progetto fallì. Significa che l'occhio è intrinsecamente meno socievole della voce?

L'altro enigma riguarda la brevità. La percezione della propria differenza rispetto all'interlocutore sbiadisce con il tempo; se prendiamo un aperitivo o pranziamo con una persona una ventina di volte, l'effetto di provocazione viene meno. È certamente vero che un breve incontro – l'incontro amoroso inaspettato, l'imprevisto momento di confidenza di un collega – può cambiarci la vita, ma quali effetti duraturi hanno questi scambi sul nostro modo di collaborare? La storia d'amore che si esaurisce presto può, è vero, lasciarci più ricettivi nei confronti degli altri in generale; ma questo può anche non accadere. Il nocciolo di questo enigma è la relazione incerta esistente tra illuminazione soggettiva e pratica sociale quotidiana. Una persona tendenzialmente romantica (e a mio avviso l'Adam Smith che scrisse quelle parole appassionate sulla simpatia lo era) penserà che le illuminazioni interiori trasformano la condotta di tutti i giorni. Ma poi c'è Baudelaire, la cui vita soggettiva era un susseguirsi di improvvise, fulminee illuminazioni e che nella vita sociale era rigido, riservato e poco sensibile.

A parte gli enigmi su quale dei sensi venga stimolato e sulle conseguenze delle illuminazioni interiori, nello scambio dialogico differenziante c'è tutta un'altra dimensione da considerare: il fatto che l'esperienza può mitigare la competitività. "Differenza" non significa necessariamente essere migliori o peggiori; la percezione di una differenza non suscita il confronto invidioso. L'affermazione orgogliosa di questo principio era alla base dell'Hampton Institute e del Tuskegee Institute e a mio parere costituiva il loro grande

pregio. Le loro attività si concludevano ogni giorno con un momento di preghiera, durante il quale venivano citate le realizzazioni di ciascuno; ciascuno era citato per nome per il lavoro compiuto, anche se questo poteva sembrare insignificante all'osservatore esterno più avvertito; si diceva, per esempio, "rendiamo lode a nostra sorella Mary, che oggi ha prodotto dieci libbre di formaggio". Nella storia dei laboratori di arti e mestieri, analoghi rituali hanno da sempre evidenziato le differenti abilità; formule simili alla preghiera citata concludevano la giornata lavorativa in tutte le botteghe delle corporazioni medievali. Quei riti evidenziavano il contributo singolare che ciascun lavoratore aveva fornito alla comunità per il bene di tutti.

Sottolineando come ciascuna persona abbia qualcosa di diverso da offrire, Booker T. Washington intendeva neutralizzare "l'acido parlare di migliore e peggiore", quel sapore acido di competitività personalizzata che è dato dal confronto invidioso. La collaborazione ne risultava rafforzata; il riconoscimento ritualizzato di come ogni singola persona dell'istituto avesse qualcosa di speciale da offrire contribuiva a migliorare anche la produttività dei laboratori e la qualità dei prodotti. Gli osservatori esterni notavano questi risultati e li prendevano sul serio, così come l'analogo lavoro svolto nella comunità di Robert Owen a New Harmony, perché quel sottolineare la singolarità aveva un effetto pratico.

Queste dunque sono le complesse sfaccettature dello scambio differenziante. In natura, tra gli animali, serve a demarcare i rispettivi territori; i bordi dei territori possono essere frontiere inerti oppure confini attivi. Nell'habitat umano, la stessa distinzione può essere fatta tra superstrade e vie della città. Sul confine, gli scambi possono avere luogo all'interno o all'esterno, come nei caffè del Settecento. Quelle occasioni di conversazione, strutturate ma insieme aperte, si contrappongono agli incontri visivi del *flâneur* ottocentesco; più che veri e propri scambi, quelle esperienze silenziose, episodiche e interiori erano forme di stimolazione; e fanno sorgere interrogativi sulla misura in cui lo sguardo ci coinvolge di fatto con l'altro e sull'influenza che può avere sulla condotta quotidiana l'eccitazione emotiva soggettiva.

Ma lo scambio dialogico differenziante assume un valore pratico quando è strutturato alla maniera di Booker T. Washington e Robert Owen: i momenti ritualizzati che celebrano le differenze tra i membri di una comunità, affermando il valore singolare di ciascuno, possono mitigare l'acidità del confronto invidioso e promuovere la collaborazione.

### *Lo scambio a somma zero*

Conosciamo tutti dall'infanzia i giochi a somma zero, in cui il guadagno di un giocatore corrisponde alla perdita dell'altro. Tali sono tutti i tipi di gare, scolastiche o sportive; quasi tutti i test individuali di creatività o di apprendimento rispondono alla stessa logica. Nella vita adulta, sono giochi a somma zero le assunzioni e le promozioni sul lavoro; anche le nazioni li giocano l'una con l'altra, e non solo in guerra; e così pure, disgraziatamente, fanno le religioni, specialmente quando cercano di aggiudicarsi conversioni a spese delle altre.

Gli scambi a somma zero tra adulti vengono spesso negati mediante due ordini di menzogne. La prima dice pressappoco: "Non volevo farti del male, mi dispiace che alla fine tu abbia perso, ma così è la vita". La menzogna in questo caso nega il fatto che spesso il vincitore gode per la sorte del perdente. Mi viene in mente un collega musicista quando mi riferì delle pessime recensioni ricevute da un nostro comune amico per un suo concerto: lo tradiva l'impercettibile sorrisetto di soddisfazione che aveva sulle labbra mentre citava quelle critiche, pur dichiarandosi ovviamente in totale disaccordo con esse. La seconda menzogna viene detta dallo sconfitto: "Non me ne importa niente". Menzogne a parte, la cosa importante da osservare riguardo agli scambi a somma zero è che, mentre accentuano la competitività, non eliminano del tutto la collaborazione.

È evidente come in questi scambi si richieda la collaborazione degli individui della propria parte, e nei mammiferi superiori il coordinamento di tale collaborazione si fonda su un pensiero

strategico molto complesso. I lupi grigi sono cacciatori raffinati: una serie di mosse abilmente orchestrate consente loro di coordinarsi efficacemente mentre il branco si apre a ventaglio per circondare la preda, per poi stringerla dappresso in formazione compatta prima dell'attacco finale. Lo stratega militare Antoine Henri Jomini (1779-1869) notò questa coreografia e basò le proprie campagne durante le guerre napoleoniche sull'osservazione dei lupi, copiando il loro coordinato stile di accerchiamento.<sup>33</sup>

Anche tra gli avversari è prevista una certa forma di collaborazione, che consiste nello stabilire di comune accordo le regole base della competizione. Negli animali sociali inferiori, tali regole sono probabilmente fissate dall'imprinting genetico; già Lamarck aveva notato come gli animali in competizione "si accordassero istintivamente" su forma e dimensioni del campo di battaglia. Nei mammiferi evoluti si ha invece una contrattazione. Come si è accennato nell'Introduzione, verso i cinque anni di età i bambini imparano a stabilire le regole base dei loro giochi. E non si tratta semplicemente di concordarle: i bambini imparano che le regole si possono inventare e anche modificare.

Negli scambi a somma zero degli esseri umani compare anche un'altra forma di contatto tra concorrenti. Raramente si ha una somma zero perfetta: di solito il vincitore lascia qualcosa al perdente. Nella teoria di Adam Smith questo si verifica negli scambi di mercato basati su risorse scarse il cui valore è consolidato. In questo caso, al perdente deve essere lasciato un residuo perché possa riprovarci e continuare la competizione. È come negli sport: si vuole evitare che la squadra avversaria si sfasci a seguito della sconfitta. Questa è una regola base valida per la fine dello scambio competitivo, corrispondente alle regole base condivise che hanno dato il via al gioco.

Un altro legame che può crearsi tra vincitori e sconfitti è dato a volte da un elemento fantastico. Nelle competizioni economiche può agire un meccanismo simile a quello aristotelico della "volontaria sospensione dell'incredulità" proprio del teatro: spesso, la disponibilità a correre il rischio dipende dalla convinzione dei giocatori di poter sfuggire alla sconfitta, a dispetto

di ogni previsione in contrario. Le fantasie condivise, come abbiamo visto, svolgono un ruolo anche negli scambi simmetrici nel definire il valore dei premi: come con gli investitori settecenteschi, concordi nel credere, irrazionalmente, che i tulipani fossero una merce di immenso valore. A volte lo spirito competitivo può esso stesso gonfiare il valore del premio: se mi batto con tanto ardore per vincerlo, vuol dire che è molto prezioso. Questo è un tema in primo piano nella letteratura americana, essendo gli Stati Uniti un paese che ha il culto del successo; James Fenimore Cooper nel Diciannovesimo secolo, Francis Scott Fitzgerald nel Ventesimo e Jonathan Franzen oggi ritraggono nei loro romanzi persone che hanno sacrificato la vita per vincere, per avere successo, solo per scoprire che, una volta ottenuto, il premio non è così importante come avevano immaginato. Il sociologo Herbert Blumer (1900-1987) definì questo tipo di fantasie “finzioni del gioco”. Questo non significa che siano prive di sostanza; dopo tutto, la gente dedica la vita al conseguimento della vittoria, o a guarire le ferite della sconfitta. Blumer, che aveva vissuto da giovane la Grande depressione e conosceva bene la ferocia dell’economia, seppe tuttavia cogliere negli scambi a somma zero la presenza di fattori meno ovvi. Aveva anche studiato a fondo l’influenza del cinema sulla condotta delle persone, dimostrando come la gente modelli il proprio comportamento sulle fantasie messe in scena nei film. Tale capacità fantasticante è declinata appunto nelle “finzioni del gioco”. Le convenzioni comportamentali sono oggetto di negoziazione, sia da parte dei giocatori tra loro sia nella mente degli individui, e diventano, con l’espressione da lui coniata, “interazioni simboliche”.<sup>34</sup>

Le intuizioni di Blumer sono importanti per sfatare l’idea truculenta che la vita sociale si basi su scambi che lasciano sul campo o vincitori o vinti e che altre forme di scambio più generose siano soltanto sovrastrutture culturali o etiche. Questo realismo truculento, in verità, è segnato da una sorta di cecità: non vede le conseguenze demoralizzanti dei sistemi di valutazione modellati sui test di apprendimento a somma zero, a scuola, né la diminuzione della produttività nei luoghi di lavoro dove la

competizione per la promozione diventa ossessiva. Al pari della collaborazione, la competizione ha un carattere simbolico e si costruisce simbolicamente. Non solo, è inserita in una cornice di collaborazione: i partecipanti devono collaborare all'inizio, nell'accordarsi sulle regole; e i vincitori devono accettare di lasciare qualcosa ai perdenti, se vogliono che il gioco continui. L'egoismo assoluto impedirebbe sul nascere una nuova partita.

Se non è il paradiso in terra, lo scambio a somma zero non è neppure lo stato di natura hobbesiano, “nei denti e negli artigli rosso”, una guerra di tutti contro tutti. Questo titolo onorifico va riservato allo scambio “asso piglia tutto”.

### *Lo scambio “asso piglia tutto”*

Ci incontriamo, competiamo, io mi prendo tutto, tu sei rovinato: Hobbes allo stato puro. Negli ecosistemi naturali, il predatore apicale è maestro in questi incontri, in cui non c'è alcuna reciprocità. I lupi sono predatori apicali, come pure gli alligatori; trovandosi al vertice della catena alimentare, essi non hanno competitori loro pari e possono prendersi quello che vogliono quando vogliono – finché non entrano in campo gli esseri umani. Nelle società umane, la logica dello scambio “asso piglia tutto” sta alla base della guerra totale e del genocidio. In economia, la stessa logica è alla base dei monopoli: l'idea è quella di eliminare tutti i concorrenti. Al riguardo, sarò sintetico come Hobbes: questo stato di cose va eliminato al più presto.

Queste dunque sono le cinque forme di scambio fondamentali. Al centro del continuum troviamo le forme in cui collaborazione e competitività sono meglio bilanciate. Lo scambio simmetrico ricorre sia nella natura sia nelle società umane, ma in entrambe l'equilibrio tra collaborazione e competitività è fragile. Si ha equilibrio tra le due pulsioni anche negli scambi dialogici che evidenziano le differenze; un esempio è la definizione dei rispettivi territori marcando frontiere e confini, che è pratica molto diffusa presso le comunità animali e diventa più specializzata e raffinata

nelle culture umane. A un'estremità del continuum troviamo l'altruismo, che nelle società naturali è una forza involontaria e in quelle umane un'esperienza interiorizzata; in esso non figura tangibilmente la reciprocità. All'altro estremo, la competitività prevale sulla collaborazione negli scambi a somma zero, anche se per iniziare è necessaria la disponibilità a collaborare; tra gli esseri umani, anche la competitività, non meno della collaborazione, è strutturata simbolicamente. Negli scambi "asso piglia tutto" ogni connessione tra le parti è interrotta, il predatore apicale detta legge.

Poiché nella zona centrale del continuum i simboli, la creazione di simboli e gli scambi simbolici rivestono tanta importanza, occorre comprendere meglio come questi siano strutturati. Un modo per strutturare gli scambi simbolici è dato dal rituale; i rituali stabiliscono potenti legami sociali e sono gli strumenti usati da quasi tutte le società umane al fine di contemperare collaborazione e competitività.

### *Il potere del rituale*

Secondo molti scienziati sociali esiste un filo ininterrotto che lega la comunicazione tra animali ai rituali umani. Lo storico William McNeill ha cercato di evidenziarlo in uno studio sui riti della danza. Nel suo libro *Keeping Together in Time* analizza la relazione tra danza e addestramento militare, ossia quei rituali corporei che favoriscono la disciplina dei soldati.<sup>35</sup> McNeill pone l'origine di questi rituali nella coordinazione delle attività che ha luogo in tutti gli animali sociali; anzi, ha trovato addirittura che gli scimpanzé studiati da Jane Goodall sono in grado di imparare a ballare.

Nell'accezione degli entomologi, il termine "rituale" fa riferimento a un comportamento comunicativo fissato geneticamente. A differenza delle api, gli scimpanzé della Goodall sono in grado di coordinare i movimenti della danza come se fosse un gioco; li provano, li scartano, come fanno i bambini; c'è un elemento di inventiva. Negli esseri umani, rileva McNeill, il gioco

del tenere il tempo tutti insieme si evolve ulteriormente fino a diventare spettacolo, come “nelle occasioni di festa, quando ogni membro della comunità si unisce agli altri e può andare avanti a ballare per ore”; analogamente, tra i soldati, il marciare insieme “crea un legame più forte nel gruppo e rende più facile portare avanti attività collettive di ogni genere”.<sup>36</sup> Questa attività, con il piacere che comunica, sostiene McNeill, non è precipuamente umana, ma è un’elaborazione del comportamento dei primati.

Ma questa tesi fu considerata eccessiva da molti dei suoi lettori. La gioia della ritualità: davvero troppo! Prendiamo allora il caso dei Beckham.

La star del calcio David Beckham e la moglie Victoria “Posh Spice” si trovarono di fronte a un bel problema quando nel 2004 decisero di far battezzare i figli Romeo e Brooklyn. “Ci terrei a farlo battezzare,” aveva detto il calciatore alla stampa quando era nato il secondo figlio, “ma non so in quale religione.”<sup>37</sup> Così i Beckham decisero di inventarsi un rito. I ragazzini, va detto, furono alquanto messi in ombra dalla grandiosità dell’evento. Fu servito un pranzo di sei portate che si dice costasse 2500 sterline a coperto; il padrino, Elton John, arrivò sulla sua inconfondibile Rolls-Royce d’argento; le altre celebrità avevano opportunamente avvertito la stampa sul momento in cui sarebbero arrivate e sulla mise che avrebbero indossato. Dell’organizzazione del servizio religioso, oltre che del cibo e delle decorazioni floreali, si era occupata Victoria stessa; fuori della cappella della tenuta, erano stati allestiti due templi buddhisti.

Benché in fondo fosse una bella festa e benché i famosi genitori volessero soltanto solennizzare la presentazione al mondo dei loro rampolli, le gerarchie anglicane gridarono allo scandalo; a tutt’oggi non si è ancora trovato alcun sacerdote disposto ad ammettere di avere celebrato la cerimonia. Il clero ovviamente trovò disdicevole quell’esibizione di lusso e blasfema l’idea di versare sulla testa del battezzando acqua minerale (o, peggio, secondo certe voci, champagne d’annata). Ma più di tutto la chiesa stigmatizzò il tentativo dei Beckham di crearsi personalmente un rituale: la sacralità dei veri riti nasce dalla tradizione e ha origini



che si perdono nella nebbia dei tempi. Per la chiesa, i rituali non si possono improvvisare, non si possono inventare.

### *Il rito: inventato o tramandato?*

Il clero anglicano aveva dalla sua una certa verità psicologica. Il comportamento rituale crea l'impressione che il celebrante esca dalla dimensione temporale e che il rito gli sia stato consegnato dalla tradizione o dalla divinità. Quando si parla di rituali, non ci si riferisce necessariamente ad atti di scala monumentale; alcuni, come il galateo a tavola o le regole per stabilire a chi tocca pagare da bere al bar, sono molto banali. Ma, siano essi di scala cosmica o infinitesimale, sono comportamenti che sembrano venire dall'esterno, sollevandoci dall'esercizio dell'autocoscienza: basta che ci concentriamo sulla loro esecuzione perfetta. Ma se si trattasse soltanto di un comportamento dettato dall'esterno, se fosse un sacrario che non abbiamo costruito noi, il rito sarebbe una forza statica, e invece il comportamento rituale è tutt'altro che immobile.

Facciamo un altro esempio. Nella scuola di mio nipote, gli insegnanti sono, come si usa dire, democratici e progressisti, i tipi che mangiano biologico e che si scandalizzano perché io e mio figlio fumiamo e perché portiamo il ragazzino con noi al pub. Ma non sono dei sempliciotti. Sanno bene che nell'Est di Londra la vita nelle gang giovanili inizia presto e che bisogna intervenire per contrastare questa tendenza. Hanno perciò introdotto nella scuola una vecchia usanza inglese, pretendendo che alla fine degli incontri sportivi gli avversari si stringano la mano; lo stesso avviene in classe, dopo ognuno di quei test selettivi che il sistema scolastico britannico infligge ai suoi studenti: alla fine i concorrenti si stringono la mano.

A un osservatore smaliziato questo rituale potrà sembrare il solito esempio di pensiero politicamente corretto, come il mangiare biologico, ma i ragazzini ne vanno matti: si stritolano le dita, si esibiscono in inchini esagerati, ma comunque eseguono il rituale

con trasporto. Adattando una vecchia usanza e inserendola in un nuovo contesto, gli insegnanti di mio nipote mirano a circoscrivere nettamente la situazione competitiva e l'aggressività che essa comporta: la stretta di mano simboleggia il ritorno degli alunni al loro legame primario, di ragazzini con altri ragazzini.

Oggi gli antropologi sottolineano il processo adattivo del rituale: lungi dall'essere statico, il rituale è in continua evoluzione dall'interno. Clifford Geertz ha ricostruito appunto questa storia interna in talune cerimonie balinesi che gli antropologi precedenti avevano cristallizzato come fossili nell'ambra.<sup>38</sup> Nella medesima vena, gli storici Eric Hobsbawm e Benedict Anderson hanno descritto l'"invenzione della tradizione" nel caso di valori nazionali o regionali, storie che inventano il passato e si modificano con il mutare delle condizioni del presente.<sup>39</sup> È vero che, come nell'evoluzione naturale, il ritmo del cambiamento è lento; per la massima parte i rituali evolvono a piccoli passi nel corso di anni o di generazioni, senza che la gente quasi se ne accorga. Alla fine sembra che siano esistiti da tempo immemorabile. Ma ci sono altre osservazioni da fare sull'invenzione della tradizione.

Scommetto che quando ci stringiamo la mano nessuno di noi ricorda che questa forma di saluto è stata inventata dai greci per mostrare che la mano non nascondeva alcuna arma. Oggi di norma la stretta di mano è una forma di scambio a bassa intensità, ma per i ragazzini della scuola di mio nipote possiede una forte carica emotiva, dovuta al nuovo contesto. Quando parliamo di "rituali viventi", di solito intendiamo dire che il passato continua a vivere nel presente, ma un rituale vivente implica anche che quei gesti e quelle parole rivestano un valore nel presente, per ragioni diverse da quelle che li fecero nascere e diffondere nel passato: eseguiamo un certo rito perché dobbiamo risolvere un problema immediato o colmare un'assenza. I Beckham avevano bisogno di un rituale purchessia, perché adesso avevano dei figli, c'era una situazione nuova, e dovevano colmare un'assenza.

I rituali si fondano su tre elementi basilari, i quali contribuiscono a bilanciare la collaborazione con la competitività.

### *I tre elementi basilari del rituale*

Ai suoi inizi, l'antropologia considerava il rituale la messa in scena di un mito. La situazione in cui si trovavano a lavorare i primi antropologi giustificava questa interpretazione. All'inizio del Novecento, gli antropologi erano spesso esploratori alla ricerca di culture che non fossero state contaminate dalla civiltà occidentale, nel tentativo di comprendere la visione che quei popoli avevano del mondo, e il mito appariva la chiave esplicativa più adatta. Bronisław Malinowski (1884-1942) rappresentava il modello di tali esploratori; aveva trascorso quasi tutti gli anni della Prima guerra mondiale nelle Isole Trobriand, nel Pacifico occidentale, a cercare di capire, per esempio, che cosa rivelavano circa le concezioni del cosmo di quelle popolazioni i rituali di scambio di collane e bracciali (bellissimi oggetti fatti di conchiglie e fili) nell'"anello del kula".<sup>40</sup> Malinowski naturalmente osservò con attenzione il contesto, gli oggetti e i partecipanti del rituale, ma il punto centrale per lui erano i miti cosmogonici di cui quei dati costituivano la rappresentazione.

Una grande svolta si ebbe quando in anni successivi gli antropologi cominciarono ad analizzare i rituali come fenomeni a sé stanti, indipendentemente dalla loro funzione di rappresentazione del cosmo. Uno dei promotori di tale svolta, oltre a Clifford Geertz, fu Victor Turner, secondo il quale i rituali hanno una inevitabile metamorfosi in rappresentazione drammaturgica, in cui gli oggetti scenici, i costumi, l'abilità dell'attore e il suo rapporto con il pubblico assumono significati autonomi.<sup>41</sup> Il cambiamento coincise con la sempre più diffusa consapevolezza da parte degli antropologi che non avesse più molto senso occuparsi di civiltà arcaiche non contaminate dalla cultura occidentale; nella seconda metà del Ventesimo secolo ne erano rimaste molto poche, inoltre l'idea stessa sapeva troppo di ricerca del "buon selvaggio". Oggi è più probabile che l'antropologo vada nelle Isole Trobriand per studiare l'uso locale dei telefoni cellulari, o si concentri sugli usi delle comunità dell'Occidente stesso, come fa Caitlin Zaloom nel suo studio sui rituali praticati dagli operatori delle borse merci di

Chicago e di Londra, senza preoccuparsi di questioni metafisiche.<sup>42</sup> Mito e rituale si sono separati.

Comprendo bene come mai sia avvenuta questa separazione, anche se mi rimane un certo rimpianto, forse per il potere della poesia di connettere il piccolo e il grande, come nei versi di T.S. Eliot nella *Terra desolata*: “Vi mostrerò il terrore in un pugno di polvere”. Così è nella costruzione dei miti: un uso della lingua potente, capace di passare dal piccolo al grande, che tutti noi applichiamo, non soltanto i poeti. Comunque sia, mi sembra si possano individuare tre modalità di costruzione dei rituali in quanto pratiche a sé stanti.

La prima ha un che di paradossale. I rituali derivano la loro intensità dalla ripetizione. Di solito associamo la ripetizione alla routine e ci sembra che il ripetere sempre lo stesso atto ottunda i sensi. Come abbiamo visto nell'Introduzione parlando delle prove d'orchestra, tuttavia, la ripetizione può andare in un'altra direzione. Il fatto di suonare più e più volte un medesimo passaggio musicale può farci concentrare sempre meglio sui suoi caratteri specifici e il valore delle note, delle parole o dei gesti ci entra dentro in profondità. Nei rituali avviene la stessa cosa. È questo il fine dei rituali religiosi, per esempio il rito dell'Eucaristia: ripetilo mille volte e si radicherà nella tua vita; il suo potere sarà mille volte maggiore che se lo avessi eseguito una volta sola. Questo vale anche per i rituali laici; il rituale della stretta di mano dopo la partita acquista maggiore significato se viene ripetuto più e più volte; si stabilisce uno schema di esperienza.

La ripetizione, naturalmente, può diventare qualcosa di trito. Come è evidente nel caso delle prove, per mantenere la loro freschezza le ripetizioni devono seguire un determinato percorso, consistente nell'introyettare quella che è diventata un'abitudine, quindi nell'esaminarla e ampliarla coscientemente e infine nell'introyettarla di nuovo come comportamento inconscio. Nella scuola di mio nipote, gli insegnanti dissero ai ragazzi che dovevano stringersi la mano, quindi i ragazzi rifletterono sul perché del gesto, infine lo eseguirono più e più volte senza più metterlo in discussione. All'Hampton Institute, il rito di chiusura della giornata

fu introdotto nel 1870 per ordine di Booker T. Washington; arrivò un momento (difficile da datare con precisione, probabilmente fu circa un anno dopo) in cui i lavoratori cominciarono a riflettere sul perché gli era stato impartito quell'ordine e sulle formule più adatte per dare riconoscimento al valore del contributo di ciascuno; dopodiché, eseguirono quel rito quotidiano senza interrogarsi ulteriormente. I rituali diventano qualcosa di trito quando rimangono bloccati al primo stadio del processo, allo stadio di abitudine; se seguono l'intero ciclo, si rigenerano da sé.

In secondo luogo, i rituali trasformano oggetti, movimenti del corpo e parole comuni in simboli. Il senso della stretta di mano va oltre il contatto epidermico; il pane e il vino dell'Eucaristia e i cibi del Seder hanno un significato che va oltre il mangiare e il bere.

Mentre il segnale stradale di Stop ci avvisa del pericolo e ci dice direttamente che cosa dobbiamo fare, il simbolo che Eliot costruisce con quel "pugno di polvere" ci coinvolge in maniera più problematica; ci dice che la polvere ha un senso più vasto, ma senza precisare quale. Da Platone in poi, la filosofia si è sempre cimentata sul tema del rapporto tra valore rappresentativo e valore evocativo dei simboli. Secondo il semiologo Roland Barthes (1915-1980), ad andare a fondo della questione, ogni segnale di Stop diventa un pugno di polvere: l'apparente univocità delle rappresentazioni si dissolve in una nebbia di evocazioni.<sup>43</sup>

Il rituale attinge a entrambi i tipi di simboli, ma li alterna attraverso il ritmo dell'esercizio ripetuto. Dapprima riceviamo delle direttive, che introiettiamo sotto forma di abitudine; man mano che cerchiamo di approfondirle più coscientemente, le direttive si dissolvono in evocazioni; ma l'approfondimento non continua all'infinito; alla fine recuperiamo il loro senso in un'abitudine ora arricchita e introiettata nuovamente come comportamento tacito. Nei rituali, gli oggetti e i gesti corporei, non meno del linguaggio, subiscono questo processo di trasformazione, acquistando un significato pregnante. Di fatto, abbiamo imparato come usare le collane nell'anello del kula o la coppa nel Seder; i simboli pregnanti ci fanno da guida.

Il terzo elemento basilare del rituale ha a che fare con

l'espressività, in particolare l'espressività drammaturgica. Avanzare lungo la navata della chiesa quando ci si sposa non è come passeggiare lentamente lungo la strada; anche se fisicamente teniamo lo stesso passo, nella cerimonia nuziale siamo esposti alla vista e ogni passo sembra importantissimo. Era appunto il fattore espressivo che mancava in Google Wave, dove gli scambi puntavano alla condivisione di informazioni anziché all'eccitazione emotiva; il contenuto espressivo del programma era inconsistente.

Nelle cerimonie, il contenuto emotivo è denso, ma quell'intensità costituisce un pericolo. Nel *Paradosso sull'attore*, a proposito del lavoro dell'attore professionista, Diderot descrive così tale pericolo: "Se l'attore fosse colmo, realmente colmo di emozione, come potrebbe recitare la stessa parte due volte di seguito con il medesimo spirito e il medesimo successo? Pieno di fuoco alla prima recita, alla terza sarebbe esausto e freddo come il marmo".<sup>44</sup> Lo stesso pericolo corrono i rituali: sotto l'onda dell'emozione, il partecipante potrebbe mettersi a piangere, dimenticare la propria parte, avere un crollo. Se questo accadesse durante la cerimonia nuziale, forse gli astanti si mostrerebbero comprensivi, ma la cerimonia in sé sarebbe un disastro.

Gli attori professionisti si concentrano sul contenuto delle battute, i musicisti professionisti si concentrano sulle note: stanno esprimendo qualcosa che è al di fuori di loro; nell'esecuzione in pubblico sono rivolti all'esterno. Lo stesso processo avviene nelle cerimonie, la cui potenza espressiva si situa al polo opposto rispetto alla persona perduta nel groviglio dei suoi sentimenti personali. Ecco perché, tra l'altro, nei rituali si dà tanta importanza all'esattezza dell'esecuzione, si tratti di galateo o della scelta della versione della Bibbia da usare in chiesa; indipendentemente dai sentimenti personali, la forza dell'occasione dipende da ciò che viene eseguito.

Nella messa a fuoco sul contenuto anziché sulla propria persona si cela una sottigliezza sociologica. Il sociologo Erving Goffman (1922-1982) inaugurò lo studio della componente drammaturgica della vita quotidiana, coniando l'espressione "rappresentazione di sé", dell'identità, per indicare il fatto che le

persone si comportano come personaggi di una rappresentazione teatrale, recitando di volta in volta ruoli diversi che risultino comprensibili e credibili per gli altri, per esempio come si suppone debbano essere un paziente psichiatrico o uno psichiatra, un carcerato o una guardia; nel gergo teatrale, Goffman analizza le “maschere” che l’individuo indossa sui vari palcoscenici della vita. Nella sua riflessione, pur così preziosa, manca però qualcosa. Nelle cerimonie, i partecipanti in realtà sono esentati dal rappresentare ciò che sono, dal parlare a proprio nome; entrano in una sfera espressiva più vasta e condivisa. Ecco perché lo storico Keith Thomas, come anche chi scrive, preferisce usare l’espressione “mettere in scena” anziché “rappresentazione di sé” per descrivere quel movimento verso l’esterno che è proprio dei rituali.<sup>45</sup>

A differenza delle esecuzioni di musicisti e attori professionisti, i rituali della vita quotidiana devono essere alla portata di tutti e facili da imparare, perché chiunque possa parteciparvi. Nel mondo del lavoro, si tratta perlopiù di eventi minimi, come il rito del caffè a metà mattina, niente di particolarmente emozionante. Eppure, il collega che si mette a raccontare pettegolezzi nell’intervallo ci tiene a ottenere l’attenzione degli astanti, non vuole certo annoiarli chiacchierando alla buona. Deve imparare a spettegolare con stile, creando una certa suspense con materiali che drammatici non sono, e in un certo senso diventa una persona di spettacolo.

La parola “spettacolo” fa pensare a un’illusione in cui la realtà quotidiana è sospesa. Tale era per esempio la mania dei tulipani; la convinzione di poterla spuntare contro ogni pronostico in un gioco a somma zero evoca indubbiamente la sospensione dell’incredulità che è propria del teatro. Ma c’è dell’altro.

Nelle lettere di Machiavelli si trova un brano delizioso, in cui il servitore dello stato escluso dalla vita pubblica e costretto a ritirarsi in campagna descrive un suo rito quotidiano. “Venuta la sera, mi ritorno a casa ed entro nel mio scrittoio; e in sull’uscio mi spoglio quella veste cotidiana, piena di fango e di loto, e mi metto panni reali e curiali; e rivestito condecentemente, entro nelle antiche corti delli antiqui huomini, dove, da loro ricevuto amorevolmente,

mi pasco di quel cibo che solum è mio e ch'io nacqui per lui.”<sup>46</sup> È questo rito serale una fuga dalla squallida realtà della vita in campagna? È certamente qualcosa di più: indossando il costume che non gli spetta più di diritto, di colpo Machiavelli ritorna alla vita; quelle ore intense nel suo studio sono il dono che il rituale gli elargisce. Per un uomo in disgrazia quello è un dono molto reale. Così come lo è per tanti che non hanno potere.

### *L'equilibrio del rituale*

Questi tre aspetti del rituale servono anche per bilanciare il peso rispettivo della competitività e della collaborazione. Nell'Eden descritto dal *Libro della Genesi*, non esistevano rituali del genere, perché non ce n'era bisogno; finché Eva non cominciò a ragionare con la sua testa, una pacifica armonia senza conflitti pervadeva uno stato di natura in cui tutte le creature obbedivano al comando di Dio. Lo stato di natura immaginato da Hobbes, invece, era tutto dominato da conflitti feroci senza possibilità di conciliazione: nella guerra di ciascuno contro tutti era assente ogni ritualità.

Nel mondo naturale quale è descritto dagli etologi sono importanti i rituali espressivi, come la danza delle api. Si tratta in questi casi di schemi comportamentali genetici, il cui contenuto spesso è in ritardo rispetto ai cambiamenti ambientali. Nelle comunità naturali è possibile un bilanciamento tra competitività e collaborazione, all'interno della stessa specie o tra specie diverse; un modo per conseguirlo è la definizione di frontiere e confini.

L'equilibrio dipende dallo scambio. Come abbiamo visto, gli scambi coprono l'intera gamma dall'altruismo alle relazioni di tipo “asso piglia tutto”. Negli scambi umani, alle due estremità del continuum la reciprocità diminuisce. Nella nostra specie, l'altruismo può essere puro dono, che non si aspetta nulla in cambio o in cui il donatore intrattiene un dialogo con un sé-ombra. In tale processo non ha posto la competitività; si danno bensì rituali intorno all'atto di donare il sangue, ma hanno un carattere mite, poco drammatico. Nella mia disamina non ho preso in



considerazione fenomeni come il *potlatch* e contesti analoghi, in cui c'è competizione per vedere chi dà di più; tali contesti, di norma molto elaborati e drammatizzati (si pensi alle campagne per la raccolta di fondi), rientrerebbero effettivamente nella funzione di bilanciamento del rituale.

All'estremità opposta, tra i predatori apicali come i lupi o i soldati che compiono un genocidio, può aversi forte collaborazione all'interno del gruppo dei predatori, ma nessuna con le vittime. Salvo eccezioni, bisognerebbe forse aggiungere: eccezioni destinate a suscitare polemiche infuocate: Hannah Arendt, per esempio, ha sostenuto, a mio avviso a torto, che durante la Shoah i capi della comunità ebraica collaborarono alla distruzione della propria gente, costruendo con i lupi nazisti rituali capaci di rendere più efficiente la routine di morte.<sup>47</sup>

La reciprocità viene in primo piano nella zona mediana del continuum. Negli scambi simmetrici il bene conteso è abbastanza da poter essere diviso equamente tra i contendenti, e anche in alcuni scambi a somma zero viene lasciato un residuo perché i perdenti possano rientrare in campo. In entrambi i casi, la collaborazione entra in gioco nella definizione delle regole base della competizione e nella determinazione del valore dell'oggetto conteso. In entrambi può giocare un ruolo il rituale. Per esempio, nel conferire una forma agli scambi simmetrici informali; inoltre, nelle coalizioni, i rituali salva faccia rendono possibile la collaborazione tra partner di forza disuguale con benefici per ciascuno. Negli scambi a somma zero, il rituale compare nell'elaborata etichetta secondo cui si svolgono gli incontri dedicati alla definizione delle regole base della competizione, un comportamento ritualizzato che si fonda sull'abilità sviluppata dai bambini quando imparano a negoziare le regole dei loro giochi.

Il rituale occupa un posto speciale negli scambi differenzianti. Come negli incontri tra estranei al bar o ai pranzi ufficiali, i rituali guidano il processo di comparazione e di presa di coscienza delle differenze. Nei caffè del Diciottesimo secolo, la conversazione era esplicitamente modellata sul linguaggio e sui gesti del teatro; a essi ci ispiriamo implicitamente ancora oggi nei pettegolezzi, quando

cerchiamo di dare loro una forma vivace e incisiva, al di là del semplice resoconto dei fatti.

I rituali che cercano di contemperare competitività e collaborazione hanno una loro storia, che ha conosciuto una svolta importante all'inizio dell'età moderna, quando si trattò di trovare il modo di convivere con persone molto diverse da se stessi. Fu allora che l'equilibrio tra le due pulsioni si fece fragile, e gli effetti si sentono ancora oggi. Nel prossimo capitolo proveremo a ricostruire la storia di questi rituali.

### 3. Il grande turbamento

#### Come la Riforma trasformò la collaborazione

Nel 1533 Hans Holbein il Giovane dipinse un quadro intitolato *Gli ambasciatori*, che si trova ora a Londra alla National Gallery. Nel dipinto sono ritratti frontalmente due giovani uomini; nel mezzo c'è un tavolo a due ripiani zeppo di oggetti, strumenti astronomici sul piano superiore, un liuto, una custodia di flauti, un innario, un libro di aritmetica e un mappamondo su quello inferiore. I due uomini indossano ricche vesti, specialmente quello a sinistra, con il mantello bordato di pelliccia bianca a delinearne la figura imponente; sullo sfondo panneggi damascati di colore verde, mentre un tappeto orientale ricopre il tavolo. In mezzo a questa voluttuosa profusione, si nota uno strano oggetto in primo piano: un grande disco come sospeso obliquamente rispetto al pavimento, con dei segni sulla superficie, indecifrabili se si guarda il quadro frontalmente; ma se ci si sposta di lato, l'immagine confusa si rivela chiaramente: è un teschio.

Holbein dipinse *Gli ambasciatori* nel momento in cui in Gran Bretagna stavano per esplodere le ripercussioni sul piano secolare della Riforma protestante.<sup>1</sup> Nel guidare la svolta, Enrico VIII era mosso, più che dalla fede religiosa, dal desiderio sessuale: voleva divorziare da Caterina di Aragona per sposare Anna Bolena, e la chiesa allora come oggi proibiva il divorzio. Per raggiungere il suo scopo, Enrico era disposto a sovvertire le strutture della vecchia fede per abbracciare la nuova dottrina protestante, almeno formalmente. Gli "ambasciatori" del dipinto di Holbein erano Jean de Dinteville e Georges de Selve, inviati in Inghilterra dalla cattolica Francia per provare a trovare una soluzione alla crisi causata dai problemi coniugali del re inglese, una missione complicata, visto

che Anna Bolena stessa aveva legami con la corte francese. Il dipinto di Holbein, tuttavia, interpella mutamenti di più ampio respiro avvenuti nella società di quei primi secoli dell'età moderna, mutamenti che avevano a che fare con una nuova concezione della collaborazione.

Il libro degli inni che vediamo aperto sul ripiano inferiore segnala una delle conseguenze sociali dello scisma religioso: il tentativo del protestantesimo di riformare la liturgia religiosa per renderla più collaborativa. L'innario è aperto su due testi luterani, a sinistra la traduzione di Lutero dell'inno *Veni Sancte Spiritus*; a destra l'inno introduttivo alla sua versione abbreviata dei Dieci comandamenti. Entrambi celebrano il ripudio della carnalità (possiamo immaginare con quanto fervore potesse intonarli Enrico VIII). Nelle intenzioni di Lutero dovevano introdurre una nuova liturgia, capace di creare tra i fedeli un legame collettivo più forte di quella vecchia, per le parole semplici, scritte nella lingua parlata dai fedeli anziché nel latino curiale del clero; anche la Bibbia, tradotta in volgare e riprodotta a stampa, diventava più diffusamente accessibile. In questo modo, Lutero mirava a rafforzare la comunità religiosa, una comunità in cui tutti potessero condividere direttamente e pariteticamente la fede.

Gli strumenti che si vedono sul ripiano superiore del tavolo segnalano un cambiamento nell'organizzazione dei laboratori artigiani. Sono strumenti di precisione, con i quali i piloti delle navi convertivano i dati astronomici in calcoli matematici esatti. Si notano una meridiana poliedrica, usata per calcolare l'ora solare; un sestante, usato per individuare la posizione del sole sull'orizzonte; un oggetto a nove facce simile a una trottola, recante incisi su ciascuna faccia dei cerchi, atto a misurare lo spazio secondo diverse coordinate. Sono tutti strumenti usati dai navigatori-esploratori per cartografare regioni ignote del mondo e dotati di valore politico, in quanto funzionali al progetto di conquista di nuovi territori da parte dell'Europa, anche se i primi esploratori non sapevano bene come usarli al meglio.<sup>2</sup> Gli strumenti che compaiono sul tavolo del dipinto di Holbein sono i prodotti di un nuovo tipo di laboratorio, il laboratorio tecnico, una struttura che modificherà la pratica della

collaborazione tra gli artigiani.

Poi ci sono i due personaggi. In verità, Jean de Dinteville e Georges de Selve non erano diplomatici di professione, cosa strana, visto che la diplomazia si avviava a diventare una professione istituzionale<sup>3</sup>; essa si strutturava intorno a un ambasciatore in loco, assistito da una nuova articolata burocrazia di consoli, segretari nonché agenti segreti. I due giovani del quadro erano inviati speciali, chiamati a intervenire come ausiliari nei momenti di crisi. Benché si trattasse in fondo di una professione tecnica specialistica, nella cultura europea la sua influenza si fece sentire anche al di fuori del suo ambito, in particolare nel modo di condurre le conversazioni. Fino al 1500, la lingua della diplomazia europea era il latino, come per il clero; ma ora cominciava a essere usato anche il francese, un francese che mescolava ai codici linguistici formali della diplomazia espressioni vernacolari e quotidiane.<sup>4</sup> Così come il linguaggio teatrale servirà da modello per le conversazioni nei caffè settecenteschi, allo stesso modo nel Cinquecento il francese della diplomazia si trasfuse rapidamente nelle normali conversazioni mondane. Quel linguaggio, che univa insieme il formale e il colloquiale, migrò dalle ambasciate ai *salons* aristocratici e di lì, con il tempo, approdò al salotto borghese.

La trasfusione del discorso diplomatico nella vita quotidiana potrebbe sembrare un elemento insignificante, una noticina a piè di pagina nella storia della cultura europea. In realtà fu uno dei segnali di un cambiamento epocale della sociabilità: il passaggio dalla cavalleria all'urbanità. I valori cavallereschi erano fittamente intessuti nella trama sociale della vita aristocratica; i codici di urbanità avevano le loro radici nella condotta professionale, dove erano richieste abilità tecniche che anche i non addetti potevano apprendere e praticare. L'urbanità, inoltre, generò una nuova etica della sociabilità; tali standard etici – come ci si deve comportare – riguardavano in particolare la pratica della collaborazione.

Gli storici giustamente diffidano delle periodizzazioni troppo rigide: il Medioevo, il Rinascimento, la Riforma sono suddivisioni temporali arbitrarie. Tuttavia la storia non è un fluire ininterrotto; come il tempo naturale, anche quello umano è “punteggiato” di

momenti critici. Oltre ad avere grande bellezza, *Gli ambasciatori* è un dipinto icastico, in quanto marca tre grandi cambiamenti avvenuti nella società europea del Sedicesimo secolo: la trasformazione dei rituali nella religione, il mutamento delle pratiche nella produzione materiale, e la comparsa di una nuova etica nelle forme di sociabilità. Il dipinto di Holbein segnala la grande svolta avvenuta in tutte e tre queste modalità di collaborazione agli albori dell'età moderna.

L'artista non si è limitato a registrare la realtà. Il teschio alla base del quadro sigla un suo commento. Per un effetto ottico utilizzato in pittura chiamato anamorfosi, esso diventa visibile soltanto se si fa un passo di lato, mentre da quella prospettiva gli altri oggetti e i personaggi del quadro appaiono piatti e distorti. E il teschio era il simbolo tradizionale della vanità dei desideri umani. Un altro commento sull'epoca in corso è costituito dal liuto; la sua corda spezzata è un tradizionale simbolo di discordia. Più originale è l'inserimento del libro di aritmetica, riconoscibile per quello scritto nel 1527 da Petrus Apianus, un manuale di calcolo per mercanti, aperto alla pagina delle divisioni. L'effetto complessivo è conturbante, ma Holbein era un artista, non un predicatore. Guardati con mente sgombra, gli oggetti e i personaggi sono interessanti e belli in se stessi; con il medesimo spirito osserviamo ora ciascun elemento di questa grande icona.

### *Il rituale religioso*

L'innario luterano inserito nel quadro segnala un cambiamento enorme avvenuto nell'organizzazione sociale del rituale religioso. Lutero voleva attirare i fedeli mediante parole e canti nella loro lingua madre, perché riteneva che la liturgia medievale avesse finito per escludere la gente comune dalla partecipazione diretta al culto, con il rischio di trasformare i fedeli in meri spettatori della fede, la quale diventava uno spettacolo allestito da esponenti ecclesiastici, senza la collaborazione del popolo.

I timori di Lutero incarnano una delle reazioni della cultura occidentale al processo osservato da Victor Turner nell'Africa centrale e nella Micronesia: la metamorfosi del rito in drammaturgia. Lutero temeva tale cambiamento strutturale sia dal punto di vista teologico sia da quello sociale: il teatro religioso divideva la comunità in due parti disuguali. Come si può vedere nell'uso del pane e del vino nell'Eucaristia.

### *Pane e vino*

Il rito della Comunione era sempre stato un *work in progress*. Fino al Sesto secolo, pane e vino erano condivisi nel pasto comune dell'Eucaristia, a ricordo della fratellanza dei primi cristiani; a quanto è dato sapere, si trattava di riunioni amichevoli e informali, dove, nel corso del pasto, venivano offerte spontaneamente preghiere e benedizioni. Nel Sesto secolo, il sacro pasto viene inserito, nella tradizione latina, nella liturgia formalizzata della messa.<sup>5</sup> Fino al Decimo secolo circa, tuttavia, vino e pane erano portati in chiesa come offerta dai fedeli stessi; dall'Undicesimo secolo, invece, le offerte spontanee dei fedeli sono sostituite dai prodotti preparati nei monasteri da mani clericali specializzate. La distanza spaziale tra i fedeli e il rito si accentuò con il passaggio dall'architettura romanica a quella gotica: mentre nella chiesa romanica il servizio religioso era celebrato a contatto con i fedeli, la chiesa gotica teneva i fedeli a distanza con la balaustra d'altare e il divisorio posto tra la navata e il coro.

Anche l'esperienza sensoriale del pane e del vino diventò distante dalla sfera del quotidiano. Nei primi tempi, la coppa di vino veniva passata da un fedele all'altro, di labbra in labbra, verrebbe da dire; verso il Decimo secolo, in molte chiese il vino veniva sorbito per mezzo di una cannuccia; nel Dodicesimo, cominciò a essere il solo celebrante a bere, a nome dei fedeli. Fino al Nono secolo, il pane era di pasta lievitata e veniva mangiato un boccone per ciascuno; il pane comune, di solito fatto con farina di segale e farro, fu gradualmente sostituito da forme speciali, sottili

cialde bianche di solo frumento; soltanto quel pane speciale, la “oblata”, poteva essere trasformato nel corpo di Cristo durante la messa.

Anche fuori dalla chiesa, fioriva la cultura dello spettacolo. La rinascita delle città a partire dal Decimo secolo circa è tra i fenomeni che definiscono l'inizio del “Medioevo”. Non fu una rinascita soltanto geografica ed economica; la città risorta generò una serie infinita di riti, come l'uso di portare in processione per le strade l'ostia e altre sacre reliquie prima della celebrazione della messa. Al pari dell'offerta dei pani in chiesa, le prime processioni erano cose alla buona, la gente indossava vesti tessute e cucite da sé, portava croci fatte in casa e percorreva le strade a piccoli gruppi, senza un ordine preciso, prima di confluire nella chiesa. Poi arrivò la regolamentazione, con tutto il suo peso burocratico. Nel 1311, sotto l'egida di papa Clemente V, fu ufficializzata, *ex cathedra*, la processione del Corpus Domini a solennizzarne la festa. Nel Quindicesimo secolo, i costumi erano ormai opera di tessitori e artigiani specializzati, le croci erano diventate oggetti raffinati, incrostati di pietre preziose, il percorso della processione era stabilito nei particolari dalle autorità ecclesiastiche.<sup>6</sup>

La spettacolarizzazione dei riti della comunità marcò dunque una crescente separazione tra fedele-spettatore e celebrante che rispecchiava la divisione tra materiali quotidiani e materiali sacri.<sup>7</sup> In chiesa, il prete usava gesti e toni speciali per mettere in scena gli ultimi giorni di Cristo; l'elevazione dell'ostia veniva drammatizzata a livello visivo in modo da imprimersi anche in chi non potesse udire o comprendere le parole pronunciate. Ma c'era un intoppo, in questa che sembrava l'inarrestabile marcia dal rituale collaborativo al teatro, molto meno interattivo. E l'intoppo era dato dalle prestazioni attoriali dei preti delle comuni parrocchie.

Benché, come osserva lo storico Henry Kamen, nel Medioevo il pulpito fosse “il principale moderatore dell'opinione pubblica”, i preti dell'epoca erano oratori alquanto scadenti. In una parrocchia di Cambridge c'era il detto: “Quando il vicario sale sul pulpito, la folla dei parrocchiani se ne va a casa a farsi una bevuta”.<sup>8</sup> La formazione del clero nell'arte diabolica della retorica, recuperando



la potenza della predica pubblica, mirò appunto a riconquistare i fedeli a un coinvolgimento più intenso nella loro fede. Ma la logica del potere insegna che il dominio deriva dalla formalizzazione, e la formalizzazione comporta una teatralità che separa celebrante e spettatore.

Nel cristianesimo delle origini, la condivisione rituale del cibo mirava a promuovere l'agape, l'amore fraterno ispirato dalla fede in Dio. Il pasto collettivo nella casa di uno dei credenti era inteso a rievocare l'Ultima Cena; al cibo in sé non veniva attribuito alcun potere sovranaturale, era la situazione collettiva di agape a renderlo sacro. Un millennio più tardi, il valore sempre maggiore riposto sullo spettacolo intensificò l'esperienza del sovranaturale nel pane e nel vino, la loro "presenza" sacra. A questo proposito, al pane cristiano si potrebbe contrapporre la *matzah* ebraica. Il pane azzimo che si mangia nelle case ebraiche ogni anno nella festa di Pesach vuole ricordare il frettoloso abbandono delle case da parte degli ebrei durante la fuga dall'Egitto, quando non ebbero il tempo di far lievitare la pasta. La *matzah* è un simbolo mnemonico; ridesta la memoria storica della diaspora, ma nella cerimonia della Pasqua non per questo acquista un significato sovranaturale. L'ostia cristiana, per converso, è una "presenza reale" nella messa cattolica, il pane e il vino dell'Eucaristia diventano la carne e il sangue di Cristo, il corpo vivente di un dio. La dottrina della transustanziazione fu codificata dalla chiesa nel 1215; l'idea di un cibo "magico" intensificava l'incantamento prodotto dal teatro religioso.\*

Come ogni grande avvenimento storico, la trasformazione del rituale collaborativo in teatro, in spettacolo, suscitò delle resistenze. Il libro di facili canti luterani dipinto nel quadro di Holbein rappresenta una forma di tale resistenza, nonché un'alternativa resa possibile da un cambiamento tecnologico. L'invenzione dei caratteri mobili da stampa da parte di Gutenberg alla fine del Quattrocento fece sì che la Bibbia e gli innari fossero alla portata della gente comune, mentre, prima, i volumi in forma manoscritta erano oggetti molto costosi. La Riforma promosse inoltre la traduzione della Bibbia a stampa nelle lingue volgari,

affinché il contatto con il Verbo fosse ancora più diretto. Gli inni compresi nell'innario luterano sono semplificati dal punto di vista musicale, molto meno complessi armonicamente della musica sacra cattolica del primo Cinquecento, sicché qualunque parrocchiano poteva impararli e cantarli con facilità.

Ma una forma più radicale di resistenza sarebbe stata la svalutazione dei rituali in sé, nella convinzione che il rituale conduce inevitabilmente al vizio della teatralità. Per una minoranza di luterani, scrive lo storico delle religioni Benjamin Kaplan, “molti riti erano pratiche né richieste né proibite. In teologia tali pratiche opzionali sono chiamate ‘diafore’ o ‘indifferenti’, appunto perché la loro esecuzione non è determinante per la salvezza”.<sup>9</sup> Il quacchero William Penn fu ancora più estremo nel rifiuto dei riti; per i quaccheri, scrive il teologo Bryan Spinks, “soltanto l’interiorità è necessaria [...], il rito [in questo caso il battesimo] è superfluo e si può tralasciare del tutto”.<sup>10</sup> Ma opinioni così drastiche appartenevano a una piccola minoranza; la cancellazione di tutti i rituali risultò per i più, compreso Calvino, un passo troppo austero, che comportava il rischio di isolamento. Si trattava piuttosto di dare alla fede una cornice sociale di altro tipo, e il rito del battesimo fornì un possibile modello.

### *Il battesimo*

Nella chiesa delle origini, il battesimo era una cerimonia destinata agli adulti, non ai bambini; non avrebbe avuto senso per i neonati, perché comportava di compiere la scelta più importante di tutta la vita. La trasformazione operata dal battesimo sul corpo del cristiano rispecchiava la morte e resurrezione di Cristo stesso; scrive Paolo nell'*Epistola ai Romani*: “Quanti siamo stati battezzati in Cristo Gesù, siamo stati battezzati nella sua morte”.<sup>11</sup> Con il tempo, però, il momento del battesimo fu gradualmente anticipato, finché il sacramento fu somministrato poco dopo la nascita fisica del battezzando.

Il battesimo ha sempre avuto elementi spettacolari, di magia, e

nella sua lunga storia tali elementi suscitarono le perplessità di molti cristiani. Al pari dei cattolici, Lutero era convinto che durante il rito l'acqua non fosse più "semplice acqua come le altre, ma un'acqua santa, divina, benedetta".<sup>12</sup> Espunse però dal rito altri elementi spettacolari (l'incenso e le candele accese, l'olio profumato da spalmare sul corpo del battezzando), per concentrarsi sull'immersione in acque pure, a significare la ricerca della salvezza; e pose l'accento sul soggetto bagnato dall'acqua santa anziché sul sacerdote che compiva il gesto di bagnarlo, rinnovando l'antica pratica del battesimo in età adulta: l'importante era la decisione di rinascere in Cristo.

Sulla scia di Lutero, molte sette protestanti sottolinearono il valore del battesimo inteso come patto con Dio. Il patto religioso è un contratto particolare, un'idea non del tutto estranea a un'epoca che cominciava a dare valore ai contratti nella sfera politica e in quella economica e a celebrare le virtù della scelta. Non solo: la decisione di partecipare oppure no a un patto o contratto spetta all'individuo. Nelle regioni colonizzate del mondo, i cristiani imponevano ai pagani conversioni di massa; gli ebrei in Europa erano a più riprese messi di fronte alla "scelta" tra conversione o espulsione (o morte). Al contrario, al cristiano rinato nella fede era attribuita libertà di scelta. In Lutero il tema della libera scelta suscitò, nei fatti, sentimenti contraddittori: mentre in *La cattività babilonese della chiesa* (1520) aveva sostenuto il diritto delle comunità locali di scegliere i ministri del culto tra i comuni fedeli, le rivolte contadine del 1524-25 lo riempirono di orrore.<sup>13</sup> Mentre da un lato si ribellava contro l'autorità del clero cattolico, dall'altro sosteneva il diritto dei principi di dettare legge e lui stesso ne impetrava il favore, mostrandosi spesso impressionato dai loro titoli.

Verrebbe fatto di pensare che l'ammonimento evangelico: "Date a Cesare quel che è di Cesare..." dovesse sciogliere la tensione tra il libero patto con Dio da parte dell'individuo e la sua obbedienza a un'autorità civile. Ma nel caso di Lutero la conciliazione non era così semplice. Lutero nutriva una fede incrollabile nelle virtù del coinvolgimento diretto e della scelta

personale nell'avvicinarsi a Dio; quella fede era la cosa più importante per lui, come per la massa crescente dei suoi seguaci. Il nuovo cristianesimo, con i suoi semplici inni, la sua Bibbia tradotta nella lingua quotidiana dei fedeli, il suo recupero della semplicità e della purezza di riti come il battesimo, il rifiuto dei rituali che impedivano il contatto diretto tra uomo e Dio, quando non l'eliminazione di ogni rito: tutto questo era in contrasto con gli elaborati spettacoli del culto che, giunti a maturazione nel Medioevo, sembravano ora diventati frutti putrefatti.

Come esercizio intellettuale, ho provato a immaginare quali delle categorie di scambio descritte nel secondo capitolo meglio si adatterebbero a questa svolta religiosa. Né lo scambio altruistico né lo scambio simmetrico vi si addicono, a causa dell'acuta esperienza personale del peccato che sta al centro del nuovo cristianesimo. Scriveva Lutero: "Dove Dio ha costruito una chiesa, là il diavolo ha eretto una cappella"; la sofferenza dunque è ineludibile.<sup>14</sup> Questa enfasi posta sul peccato e sulla sofferenza pone l'altruismo in una luce particolare.

Dai quaccheri ai calvinisti, la Riforma indubbiamente esaltava il servizio altruistico alla comunità, specialmente nei rapporti faccia a faccia sul territorio. Ma non c'è buona opera che possa cancellare il peccato. Lutero sostenne la giustificazione mediante la fede, "*sola fide*", laddove la chiesa cattolica nel Concilio di Trento proclamava che l'umanità può trovare redenzione ugualmente con le opere meritorie e con la fede interiore.

Lo stesso ragionamento si applica alle esperienze di reciproca consolazione dei funerali e di altri rituali consolatori: il loro effetto è limitato per efficacia e portata, giacché la sofferenza è il destino dell'uomo. Semplificando in questo modo i termini del problema, non voglio darne una rappresentazione caricaturale: ovviamente il pastore protestante, esattamente come il rabbino, il prete o l'imam, non usa i funerali come occasione per ricordare ai fedeli che il caro estinto, segnato come tutti gli uomini dal peccato, potrebbe essere in viaggio per l'inferno. Ma nei loro scritti, Lutero e più ancora Calvino lasciano intendere come quella sia con ogni probabilità la destinazione. Per il medesimo motivo teologico per cui attaccava la

vendita di indulgenze, un'attività molto lucrosa per la chiesa che metteva in ombra la condizione di peccato in cui vive l'umanità, la versione luterana del cristianesimo escludeva qualsiasi forma di rituale che riducesse la consapevolezza dell'umana imperfezione.

La mentalità di Lutero era più adatta, secondo me, allo scambio differenziante: nello scegliere di avvicinarsi a Dio senza diaframmi, il fedele luterano doveva prendere sempre più coscienza di quanto differisca la condizione umana dalla natura divina. Rimosso il filtro del rituale, specialmente lo sfarzo dei riti teatrali, l'accostarsi a Dio rende il credente sempre più cosciente della condizione intrinsecamente peccaminosa dell'umanità.

Il termine stesso, "Riforma", induce a rappresentarci i suoi oppositori impegnati a combattere una battaglia di retroguardia nel nome della tradizione e a contestare le nuove versioni della collaborazione emerse dal movimento protestante. In seno alla chiesa cattolica accadde effettivamente così. Ma le formule del rituale teatrale costruite nella religione medievale si proiettarono con il tempo in nuove sfere. Durante la Riforma, la fiaccola della teatralità medievale fu raccolta da alcuni protagonisti della politica. Vediamo ora come questo avvenne nel Diciassettesimo secolo, con ripercussioni ancora vive oggi.

### *Echi secolari*

Nel tardo inverno del 1653, il cardinale Giulio Mazarino, primo ministro del re di Francia, fece allestire a corte un balletto della durata di tredici ore.<sup>15</sup> Il cardinale non era in cerca di svaghi. Il *Ballet de la nuit*, iniziato al crepuscolo e terminato all'alba, protagonista il tredicenne re Luigi XIV, era un esempio di teatro politico. Nelle intenzioni, il re doveva esibire la sua autorità dando nella danza, scrive Georgia Cowart, "una rappresentazione iconica del potere regale".<sup>16</sup> La linea narrativa del balletto giocava sul contrasto tra notte e luce del giorno: per tutta la notte, le danze dramatizzavano una situazione di caos, incubi e tumulto; poi, all'apparire dell'alba, irrompeva sulla scena il giovane re, in un

costume di rubini, perle e diamanti, uno scintillante Re Sole, a bandire tenebra e disordine.

I motivi della rappresentazione si possono ricercare nei residui lasciati dalla Riforma. Il conflitto religioso aveva prodotto in Francia una crisi civile; scoppiarono violenti moti di rivolta alimentati dall'opposizione antiassolutista, la cosiddetta Fronda, che avevano provocato la fuga da Parigi del futuro re, ancora in minore età; i protestanti si erano ribellati contro la dinastia cattolica regnante e la grande nobiltà colse l'occasione per ribellarsi alla stretta assolutistica del governo centralizzato. Il balletto serviva a mandare un messaggio al suo riottoso pubblico aristocratico, costretto ad assistere ora dopo ora, nella grande sala fumosa a stento illuminata dalla fioca luce delle candele, all'agitarsi di demoni e furie, personificazioni della sua stessa breve stagione di rivolta; quando la luce del sole irrompe dalle finestre, ecco tornare l'ordine nella persona del re danzante sulla scena. Quasi tutti gli spettacoli di quel periodo si richiamavano alla mitologia classica per la definizione dei personaggi; il giovane re venne presentato nel ruolo di Apollo, il custode della luce. Mazarino aveva ripreso quel vecchio motivo per un fine nuovo; fu in quel balletto che il giovane re assunse la maschera pubblica che lo avrebbe accompagnato per tutto il suo lungo regno, quella del Re Sole, attorno al quale ruotano i pianeti dell'aristocrazia.

Il concetto che Mazarino voleva fare arrivare dipendeva, per essere convincente, dalle doti di ballerino del giovane re. Secondo la storica della danza Julia Prest, il ragazzo avrebbe potuto apparire "eccelso e divino oppure troppo umano"; se fosse incespicato o avesse dato segno di stanchezza, tutta la forza del messaggio si sarebbe sgonfiata e ritorta contro; il giovane re doveva dominare la scena da solista per oltre un'ora.<sup>17</sup> La simbologia del potere dipendeva dal controllo del corpo. Mazarino poteva stare tranquillo: come il padre, Luigi XIV aveva fin da piccolo trascorso più ore a esercitarsi nella danza che a leggere libri, ed era anche molto dotato; a detta di tutti, il miglior ballerino del suo tempo.

Alla corte francese, il *Ballet de la nuit* aveva avuto un precedente nel 1581, durante i festeggiamenti per un matrimonio

regale: il *Ballet comique de la reine*, con scenografia e coreografia di Balthasar de Beaujoyeulx, francese a tutti gli effetti, benché di origini italiane (nel Sedicesimo secolo l'Italia era l'epicentro della danza in Europa). Lo spettacolo di Beaujoyeulx, di durata di poco inferiore a quella del debutto di Luigi XIV, mescolava insieme danze aristocratiche e popolari, esibizioni acrobatiche e intermezzi comici. Anche il pubblico fu invitato a partecipare alle danze, come meglio sapeva.

Nel balletto di esordio del Re Sole, invece, le parti comiche furono espunte, le danze popolari (cioè "volgari") furono affidate ai diavoli mitologici, che venivano scacciati uno dopo l'altro dall'ingresso del re. Mentre nella coreografia di Beaujoyeulx i ballerini disegnavano sulla scena triangoli immaginari inscritti in un cerchio, a rappresentare il segmento di "potere supremo" concesso a ciascuno, nel *Ballet de la nuit*, la traiettoria del potere era riservata al re e le geometrie coreografiche erano concentrate sulla collocazione del corpo regale. Gli spettatori compresero il messaggio politico. Durante il regno di Luigi XIV, come scrive lo storico Philippe Beaussant, le serate danzanti cambiarono natura, trasformandosi da occasioni in cui "il sovrano si mescola con i sudditi, è in mezzo a loro e con loro, in rappresentazioni in cui il sovrano è il direttore di una coreografia incentrata unicamente su di lui".<sup>18</sup> Un po' quello che intendeva Franz Liszt quando disse: "Il concerto... sono io".

Come in tutte le arti sceniche che coinvolgono più di una persona, l'allestimento di un balletto deve necessariamente essere un'impresa collaborativa dietro le quinte; perché lo spettacolo si regga, deve prevalere lo spirito degli scambi simmetrici. Il tipo di danza praticato da Luigi XIV e dalla sua troupe rientrava in questo tipo di scambio basato su una rigida gerarchia; costituì, come rileva Jennifer Homans, una delle origini della elaborata scala di progressione esistente oggi nel mondo della danza, da membro del corpo di ballo su, su, fino a étoile.<sup>19</sup> Dal punto di vista degli spettatori, tuttavia, questo sistema amplifica la distanza tra artista e pubblico: nessun ballerino di discoteca sa muoversi come Nureyev. E se dentro a un teatro tale distanza può risultare affascinante, se

usata a fini politici, come fece Luigi XIV, ribadisce la sudditanza.

Si tratta della medesima divisione che abbiamo rilevato in campo religioso qualche secolo prima, man mano che il rituale comunitario diventava teatro religioso, producendo il medesimo iato tra sacerdote celebrante e comunità dei fedeli. Sarebbe esagerato dire che con la loro teatralità cardinali e vescovi mirassero deliberatamente a indurre sudditanza nei fedeli, ma nel caso di Mazarino e di Luigi XIV quell'esito era indubbiamente voluto e ricercato consapevolmente. Nella misura in cui attraversava il confine dal sacro al secolare, la teatralità diventò sempre più uno strumento manipolativo del potere. "Lo spettacolo sono io" è l'affermazione che oggi si potrebbe mettere in bocca soprattutto ai politici: si presentano davanti alle telecamere ben truccati e istruiti dai curatori di immagine e sono diventati abilissimi nel parlare "con il cuore". Quando Luigi XIV si rivolgeva alla massa dei suoi sudditi, non esprimeva i propri sentimenti, ma parlava nel suo ruolo di re, è vero. Tuttavia, c'è un nesso tra il Re Sole sul suo palcoscenico e il politico con il cuore in mano davanti alle telecamere: entrambe le esibizioni incarnano il carisma. Conviene fermarci un attimo su questa parola.

In origine, il termine greco *charisma* indicava un dono elargito dagli dèi che conferiva alle cose una potenza trascendente. Nella dottrina cattolica, questa idea di trascendenza magica si riflette nella trasformazione, o transustanziazione, del pane e del vino nel corpo e nel sangue di Cristo; in alcune monarchie, si usa ancora oggi ungere il sovrano al momento dell'incoronazione con il crisma, un unguento benedetto usato anche nel battesimo.<sup>20</sup> Gli oggetti diventano essi stessi carismatici. Nella sfera politica, il termine "carisma" designa un inesplicabile alone di legittimazione personale (la "sacralità" del re) e, applicato ad attori politici secolari, indica la qualità che li fa sembrare eccezionali rispetto alla vita quotidiana, anche se amano proporsi sulla scena pubblica come l'emblema della persona qualunque.

Il fascino magico del carisma personale per funzionare richiede abilità attoriali. Qualche anno prima della Riforma, Machiavelli aveva elencato una serie di regole per dare espressione



al carisma sulla scena pubblica. Il suo Principe nasconde la ragion di stato dietro una maschera atta a ispirare amore e timore per la sua persona. Machiavelli aveva sotto gli occhi l'esempio del frate domenicano Girolamo Savonarola, che alla fine del Quattrocento, con la pura forza di persuasione della sua oratoria, aveva indotto Firenze a rinnegare la sensualità e ad allestire il "falò delle vanità" (artisti come il Botticelli gettarono nelle fiamme alcune delle loro opere più belle; Machiavelli stesso era stato allontanato temporaneamente dalla città). Ma Savonarola non si dimostrò abbastanza bravo nel dominare la scena da lui stesso allestita; sfidato alla prova del fuoco, esita a camminare tra le fiamme, si tiene sui bordi: il carisma lo abbandona.<sup>21</sup> Luigi XIV fu più abile nel gestire il carisma, almeno nei primi tempi, offrendosi in mostra come un gioiello perfetto, mettendo in scena il dato stesso del proprio autocontrollo.

In quanto forza sociale, il carisma ha una relazione complessa con la collaborazione. Il leader carismatico può indurre i seguaci a collaborare reciprocamente con zelo maggiore: è il caso di Lutero. Ma nella collaborazione ispirata da una figura carismatica il giudizio critico tende a scomparire. Sotto questo aspetto, un filo tenace collega il grande solista Luigi XIV ai moderni tiranni carismatici. L'esempio più notevole è naturalmente Hitler, che si autodefiniva "il più grande attore d'Europa" e dichiarava che "la preoccupazione principale del politico riguarda l'allestimento della scena".<sup>22</sup> Il teatro della fede: per i nazisti non si trattava affatto di una metafora; l'illusione propria del teatro costituiva un ingrediente essenziale del loro potere che si curarono di coltivare fin dall'inizio, producendo un terrificante soggiogamento. Uno dei partecipanti ai raduni nazisti riferì a Theodore Abel nel 1938: "Avevo l'impressione che Hitler si stesse rivolgendo a me personalmente. Il mio cuore diventava leggero, sentivo sollevarsi qualcosa nel petto. Era come se dentro di me qualcosa venisse ricostruito pezzo per pezzo".<sup>23</sup>

Ovviamente, nessuno avrebbe potuto prevedere questi esiti, quattro secoli addietro. Ma era già evidente come, quando il rituale si trasforma in spettacolo, alle comunità e agli individui succeda

qualcosa. Lo spettacolo trasforma la comunità in una gerarchia, nella quale coloro che occupano gli ultimi posti osservano e servono, ma non partecipano in quanto individui dotati di valore autonomo. Sotto questo profilo, le contraddizioni di Lutero trovano un'eco nel presente, anche se oggi sono venute meno le sue convinzioni. Lutero stesso era un leader carismatico, un oratore e uno scrittore trascinante, un *everyman*, l'“uomo comune”, all'ennesima potenza. Pur provando reverenza di fronte ai principi terreni, ne temeva gli effetti sul popolo dei fedeli; gli uomini e le donne comuni di statura normale devono stringere il patto con il principe direttamente, individualmente o, meglio, di concerto con altri, ma lo devono fare per propria scelta. Il fatto di sentirsi il cuore “diventare leggero” non aveva nulla a che vedere con quel patto; lo spettacolo non può offrire sollievo all'intima lotta contro il peccato e la prospettiva dell'inferno. In questa nostra epoca di religioni dell'ottimismo consolatorio, quella lotta sarà forse meno drammatica, ma la Riforma ha saputo mettere in luce quale sia il costo interiore della teatralizzazione, quale minaccia seduttiva la figura del leader ponga alla coscienza.

### *Il laboratorio*

Gli strumenti di navigazione che vediamo nel quadro di Holbein testimoniano di un grande cambiamento avvenuto in quegli anni nella sfera produttiva, ovvero l'inclusione nelle tradizionali corporazioni di botteghe artigiane più simili al laboratorio scientifico. Questo cambiamento si affermò nel corso delle tre generazioni che precedettero l'affissione da parte di Lutero delle sue novantacinque tesi al portale della cattedrale di Wittenberg nel 1517 ed è in corso ancora oggi. Il nuovo tipo di collaborazione richiesto nella fabbricazione di oggetti tecnologici di nuovo tipo costituì a sua volta una conturbante transizione verso la modernità, proponendo il problema delle forme di collaborazione adatte a un contesto di scoperte e sperimentazione: lo stesso problema che si è posto Google Wave.

Il laboratorio artigiano, come accennavamo nel primo capitolo, è una delle più antiche istituzioni della società umana. La sua antichità ha a che vedere con la sede in cui il lavoro artigianale si svolge. I resti di laboratori risalenti a seimila anni fa ritrovati in Mesopotamia dimostrano come il lavoro svolto in comune si fosse radicato in una sede unica. Al pari dell'agricoltura, il lavoro artigiano aveva posto fine alla vita nomade; mentre le tribù nomadi ricavavano il loro sostentamento da ciò che trovavano o che rapinavano, il lavoro artigiano produceva il necessario per l'autosostentamento.<sup>24</sup> Testi cinesi databili al II millennio a.C. elogiano tale lavoro stanziale, prevedendo che diventerà più raffinato rispetto a quello nomade e i vasaio urbanizzati più abili dei loro colleghi itineranti. In parte la previsione si basava sulla considerazione che gli attrezzi dell'artigiano erano diventati sempre più complicati, ingombranti e pesanti e dunque più difficili da trasportare. Ne è un esempio il tornio del vasaio, che sostituì il tronco di zucca capovolto su cui l'artigiano itinerante appoggiava l'oggetto da sagomare.

Compiendo un lungo salto temporale fino al Medioevo, vediamo come le complesse abilità tecniche dell'artigiano urbano avessero trovato una base burocratica nelle gilde o corporazioni. Con la rinascita delle città a partire dall'Undicesimo secolo, la vita urbana operò una trasformazione del laboratorio monastico. La vita economica della città dipendeva dall'avere una produzione eccedente i bisogni dei produttori. Ciascuna città vendeva le eccedenze agli abitanti di altre città e il commercio intercittadino acquistò maggiore importanza di quello interno. Le singole botteghe artigiane producevano le merci e le gilde pensavano a orchestrare il loro inserimento nei circuiti commerciali.

Per soddisfare un mercato più vasto di quello locale, le botteghe artigiane dovevano avere un efficiente coordinamento interno; si trattava essenzialmente di organizzare il tempo dei lavoratori. La giornata monastica alternava il lavoro, nell'orto o nei laboratori, a lunghi periodi di preghiere in comune o di meditazione solitaria, ma la produzione di beni in eccedenza per un'economia mercantile esigeva un numero di ore lavorative

maggiore. Inoltre si rendeva necessario innovare il lavoro stesso. Nelle botteghe urbane si perfezionarono le abilità tecniche di antichi mestieri. L'arte orafa del Dodicesimo secolo e l'arte vetraria del Quattordicesimo maturarono nuove abilità grazie all'introduzione di nuovi attrezzi complessi. L'arte della ceramica, l'arte più antica, utilizzava nel Trecento gli stessi utensili e i medesimi processi ideati dai grandi vasai dell'antichità, ma adesso i ceramisti facevano esperimenti con diversi tipi di argilla. Le botteghe artigiane delle città davano importanza all'efficienza, un concetto sul quale la Bibbia non forniva alcuna guida. Ciononostante, nell'economia mercantile del Medioevo l'equazione spirituale non scomparve; il lavoro rimaneva in linea di principio un'attività benedetta da Dio e la chiesa continuava a essere un'autorità regolatrice del potere economico. Ma il monastero non rappresentava più un modello adeguato per le relazioni sociali del laboratorio urbano.

I conflitti tra botteghe concorrenti erano gestiti dalle gilde, le quali certificavano la conformità delle merci prodotte. Cosa più importante, esse curavano l'applicazione dei diritti dei lavoratori, tutelando gli operai, soprattutto i più giovani, dagli abusi fisici e dalle forme di sfruttamento che caratterizzavano invece i contesti di lavoro schiavistico o servile. In ciascuna bottega artigiana operavano lavoratori di tre livelli, che alloggiavano tutti nella bottega: gli apprendisti, i cui contratti avevano di solito la durata di sette anni, i lavoratori salariati, con contratto triennale, e i maestri, che erano i proprietari dell'impresa.<sup>25</sup>

Questi elementi strutturali, in sé aridi, erano vitalizzati mediante i rituali che le gilde andavano elaborando. Nelle processioni e nelle feste cittadine, gli apprendisti reggevano gli standardi della gilda e tutti i suoi membri avevano il diritto di indossare abiti particolari, spesso molto elaborati. All'interno della bottega, il rituale rendeva, per così dire, un tributo speciale alla perizia. Al termine dell'apprendistato, il giovane presentava un lavoro, uno *chef d'œuvre*, un "capo d'opera", a dimostrazione di quello che aveva imparato. Spesso lo *chef d'œuvre* veniva poi esposto nel palazzo della corporazione, perché tutti i cittadini lo

potessero vedere e giudicare; al gradino successivo della scala, il lavorante salariato presentava un'opera più elaborata, l'opera "maestra", a un gruppo composto di soli maestri.

L'apprendista e il lavorante non potevano dare giustificazioni o spiegazioni sulla propria opera; la personalità dell'esecutore non aveva spazio nel rituale di presentazione dell'opera: il manufatto doveva parlare da sé e il giudizio basarsi sui suoi meriti intrinseci. Lo scopo di stabilire la qualità come dato oggettivo era perseguito attraverso la discussione mirante al consenso, ma con una forma peculiare di drammatizzazione linguistica. La formula standard nel riferirsi a un oggetto era "tu" anziché "esso". Il linguaggio medievale delle arti e dei mestieri aggiunse un passo ulteriore: gli oggetti erano trattati come se fossero vivi, come se si fossero trasformati in esseri viventi con i quali discutere e disputare.

Il rituale dello *chef d'œuvre* potrebbe dunque sembrare una forma di spettacolo analoga agli spettacoli teatrali della sfera religiosa. Ma c'era una grossa differenza. Nelle processioni e nelle cerimonie in chiesa, alla presenza del sacerdote-attore i fedeli restavano in silenzio; qui, il pubblico prendeva la parola; i presenti erano giudici anziché spettatori. Benché la religione permeasse ogni aspetto della vita medievale, sicché la gente non avvertiva una vera cesura tra il modo di pregare e il modo di lavorare, tuttavia in quei rituali degli artigiani l'accento era posto sul pensiero critico condiviso nel giudicare il valore delle cose, laddove nello spettacolo religioso non era così.

Si potrebbe pensare che tali rituali creassero conflitti nella società, in quanto i giudici potevano stabilire che una certa opera non era abbastanza valida. Ma nella realtà dei fatti quelli che vi avevano luogo erano scambi simmetrici. Quasi tutti gli oggetti presentati dagli apprendisti e dai lavoratori superavano l'esame: intorno al 1200, nelle arti metallurgiche quasi il 90 per cento dei manufatti presentati fu approvato e tra i cuoiai italiani dello stesso periodo superò l'esame circa l'80 per cento (si tratta necessariamente di cifre approssimative). A coloro che avevano presentato manufatti non abbastanza "vivi" veniva concessa una seconda, più raramente una terza, possibilità l'anno successivo. Il

tasso di promozioni può far pensare a risultati truccati. Ma non era così. La cerimonia è un esempio dei classici riti di passaggio, dove il giovane è proiettato fuori da se stesso, esposto al pericolo e quindi riconfermato come valido membro della comunità. Nel mondo delle arti e mestieri medievale è l'oggetto prodotto a compiere il viaggio al posto del produttore.

Fra il Trecento e il Cinquecento-inizi del Seicento, il sistema cambiò. Dall'individualizzazione si passò all'innovazione; vale a dire, la fabbricazione, poniamo, di un calice o di una coppa "vivi" e dal carattere riconoscibile cominciò a fare immaginare tutta una nuova categoria di oggetti; tra gli oggetti d'uso per la tavola, per esempio, la forchetta fece la prima apparizione nelle botteghe che in precedenza avevano prodotto come oggettini sfiziosi alcuni esemplari di coltelli in miniatura con la lama biforcuta. Dalla metà del Cinquecento questo processo conobbe un'accelerazione, ma non secondo schemi prevedibili. Come ci segnalano gli strumenti di navigazione riprodotti nel quadro di Holbein, spesso sulle prime la gente non aveva idee precise su come usare tutti quegli oggetti di nuovo tipo. È una legge generale della storia della tecnologia: il più delle volte, prima vengono inventati gli oggetti e solo dopo se ne comprende a fondo l'uso. Nel Seicento questa legge generale ebbe una ricaduta sociale molto particolare.

Quella era un'epoca in cui la sperimentazione scientifica aveva luogo nei laboratori artigiani, che in alcuni casi diventarono sedi di ricerca, un tipo di ricerca privo di fini pratici immediati. Ne sono un esempio i laboratori che produssero i primi sestanti; i loro creatori non sapevano bene che oggetti stessero fabbricando né quale valore pratico avessero, benché intuissero che dovevano averne, e del resto la cosa non li interessava troppo: toccava ad altri scoprirne le applicazioni, ai navigatori per esempio.

L'idea che i laboratori seguono rituali propri è diventata ormai luogo comune e c'è un'intera branca della sociologia dedicata allo studio dei codici di deferenza/assertività, di collaborazione/competitività vigenti nei laboratori scientifici.<sup>26</sup> Quando nacque, tuttavia, il laboratorio sperimentale parve scompaginare il tipo di rituali con i quali l'artigiano aveva

dimestichezza. Le scoperte tecniche potevano scardinare le relazioni gerarchiche tra maestro e assistente, nel caso in cui questi facesse una scoperta che toglieva centralità alla competenza del maestro. Così avvenne, per esempio, nell'invenzione di un panno più efficace per levigare le lenti di certi strumenti, come il sestante che compare nel quadro di Holbein; l'invenzione avvenne per puro caso a opera di due apprendisti di un laboratorio di lenti di Anversa, nel 1496. Il maestro cercò di nascondere l'innovazione, e i due ragazzi "tradirono" la bottega passando altrove.<sup>27</sup>

Anche quando la bottega rimaneva integra, l'innovazione modificava il significato della collaborazione al suo interno. Adesso la collaborazione doveva integrare gli imprevisti del lavoro, la scoperta accidentale di processi o oggetti nuovi o perfezionati. Nella bottega-laboratorio scientifico venne così in primo piano la comunicazione dialogica, quel tipo di comunicazione in cui un tecnico dice al collega che gli lavora accanto: "Guarda un po' qui, non è strano?". Il processo sperimentale rese particolarmente importante una forma di scambio simmetrico: quella in cui il vantaggio reciproco deriva dal pensiero laterale. Un esempio molto chiaro viene dalla fabbricazione delle stoffe. Nella Londra medievale esistevano corporazioni distinte per i tessitori e per i tintori. Nel Seicento si erano diffuse nuove tecniche tintorie che avrebbero permesso di modificare il modo di tessere; tintura e tessitura andavano amalgamate, i saperi di un mestiere andavano esposti all'esplorazione dell'altro.

Questo processo, che privilegiava il pensiero, diremmo noi, interdisciplinare, trasformò il laboratorio artigiano stesso in un luogo di comunicazione dialogica e di associazione informale. Secondo lo storico Steven Shapin, in quell'epoca i primi laboratori di tipo scientifico cominciarono a essere frequentati da sperimentatori dilettanti, tra i quali esisteva un legame rituale; si trattava di "gentlemen", signori che disponevano di una rendita per vivere, il cui codice li impegnava a perseguire la ricerca disinteressata e non il vantaggio personale.<sup>28</sup> Nel Diciassettesimo secolo, il termine "amateur", dilettante, non si riferiva come oggi al livello di competenza tecnica di una persona, ma indicava appunto

colui che prova diletto e curiosità per molte discipline diverse: l'amante delle arti collezionava quadri, suonava qualche strumento e studiava la storia, l'appassionato di scienze spaziava dall'astronomia alla medicina alla botanica; godendo di una rendita sufficiente, il dilettante poteva diventare un *flâneur* del sapere, mentre l'artigiano privo di un patrimonio personale difficilmente poteva permettersi di comportarsi in modo altrettanto disinteressato.

Gli storici dell'economia della prima età moderna hanno evidenziato un nesso diretto tra passato e presente, dimostrando come in quel periodo l'invenzione stimolasse l'individualismo imprenditoriale. Nella Silicon Valley, l'equivalente sarebbe il tecnico ai livelli più bassi che incappa in una nuova metodologia o in una nuova formula e poi, come i politori di lenti di Anversa, lascia l'azienda portandosi via con sé, nella sua testa, quell'innovazione. Il processo di conversione di una scoperta in denaro sonante non è facile oggi come non lo era allora. I due ragazzi di Anversa lasciarono la bottega del maestro ma non sapevano come immettere sul mercato, diremmo noi, la nuova tecnologia; un'altra ditta sfruttò economicamente la loro scoperta e i due apprendisti morirono in povertà.

L'innovazione dei processi di stampa diede corpo a un altro fenomeno: la moltiplicazione delle abilità tecniche. La stampa nacque in Cina e fu poi reinventata in Europa intorno al 1450. Mentre quella dello scrivano era un'attività solitaria, la stampatura era un'attività collaborativa, che richiedeva competenze differenti da parte di una varietà di lavoratori. Se la fabbricazione della carta era diffusa in Europa dal Tredicesimo secolo, per utilizzarla nella stampa occorsero le tre innovazioni che furono applicate da artigiani come Aldo Manuzio e Johannes Gutenberg: i caratteri mobili in metallo, l'inchiostro a base oleosa e il torchio tipografico. Il procedimento tipografico generò l'editing. Mentre il compito dello scrivano era quello di riprodurre fedelmente le parole del testo, il tipografo cominciò a formattare il testo, intervenendo sul suo aspetto con l'uso di caratteri differenti, con l'inserimento del frontespizio e dell'indice e applicando vari tipi di rilegatura. Il



tipografo infatti era nel frattempo diventato anche libraio e aveva interesse ad attirare la clientela. “L’avvento della stampa,” scrive la storica Elizabeth Eisenstein, “portò alla creazione di un nuovo tipo di struttura della bottega artigiana [...] che comportava contatti più ravvicinati tra lavoratori con competenze tecniche diverse e promuoveva nuove forme di scambi interculturali.”<sup>29</sup> Alla gerarchia propria delle corporazioni si sostituì una struttura più orizzontale, di abilità tecniche separate ma uguali.

Per i lavoratori un’importante conseguenza dell’avvento della stampa fu la delocalizzazione del sapere. I metodi e i processi di fabbricazione cominciarono a essere descritti in manuali pratici di ampia diffusione che li resero applicabili ovunque; l’apprendista non doveva più dipendere esclusivamente dall’insegnamento faccia a faccia; la comunicazione sulle novità non era più trasmessa esclusivamente mediante il passaparola. Nel 1593, per esempio, una “lettera circolare internazionale”, a stampa, diffuse tra i soffiatori di vetro una notizia esaltante circa un nuovo metodo per riscaldare la sabbia. La notizia esaltante era che la sabbia può essere sottoposta a temperature più elevate di quello che si pensava; e la circolare internazionale spiegava come fare. Di conseguenza, il lavoratore tecnico ora poteva pensarsi come appartenente a una comunità più vasta, non era più confinato in una corporazione locale.

Queste considerazioni ci riportano agli strumenti riprodotti nel quadro di Holbein. Gli strumenti di navigazione erano fatti a mano, ma gli attrezzi per fabbricarli erano a loro volta il prodotto di una tecnologia piuttosto avanzata per tagliare il metallo e incidere il legno. Questo era stato reso possibile dalla nascita di nuovi mestieri tecnici e i laboratori in cui venivano praticati assomigliavano più alla tipografia che alla bottega del falegname; vi erano coinvolte numerose persone, le quali introducevano innovazioni e perfezionamenti, spesso senza sapere bene come i loro strumenti sarebbero stati usati. Attraverso una serie di bollettini internazionali, le informazioni arrivavano da tutta Europa ai laboratori locali. Nel campo affine della molatura delle lenti, gli artigiani erano coinvolti in un analogo processo dialogico, che al tempo di Holbein li vedeva impegnati a sperimentare con la

possibilità di invertire le lenti del telescopio trasformandolo in microscopio.<sup>30</sup> E non esisteva un rituale gerarchico capace di guidarli in quella ricerca.

Così, dunque, l'innovazione tecnica modificò la natura della collaborazione nel laboratorio di arti e mestieri, scompaginando le relazioni sociali al suo interno. I rituali fondati sulla gerarchia della bottega artigiana furono sovvertiti. Al cuore del metodo sperimentale c'era e c'è tuttora lo scambio dialogico, ma nel Seicento non era chiaro come tali scambi potessero creare un legame tra gli artigiani in lotta per la sopravvivenza. I "gentiluomini" potevano forse collaborare in quanto dilettanti disinteressati, ma per il comune artigiano la collaborazione disinteressata era un lusso che non si poteva permettere.

I cambiamenti in corso nel laboratorio artigiano aprono una finestra sul grande tema dell'epoca di Holbein: la divisione tra religione e scienza. Detto grossolanamente, la chiesa cattolica rimaneva attaccata ai misteri dello spettacolo sacro, il protestantesimo si inoltrava nel labirinto del contatto diretto dell'individuo con Dio, mentre la scienza sperimentale mirava a comprendere e a sfruttare il mondo materiale per ciò che era. Semplificando ancora, la differenza stava nell'avere lo sguardo rivolto al passato o rivolto all'interno, ovvero nel rivolgere lo sguardo all'esterno. Ogni contrapposizione in termini di bianco e nero come questa è inevitabilmente fuorviante; nel laboratorio sperimentale del Cinque-Seicento, per esempio, i misteri del mondo fisico che venivano esplorati erano comunque considerati segreti divini.

Tuttavia, per comprendere gli elementi di modernità della collaborazione quale era praticata in quel periodo, conviene non abbandonare del tutto questa contrapposizione. La sperimentazione promuove la comunicazione dialogica, la discussione interlocutoria con gli altri su ipotesi, procedimenti e risultati. La scienza che stava nascendo nel Cinquecento e nel Seicento considerava positivamente la comunicazione dialogica e interlocutoria, mentre il cristianesimo la temeva; il cattolicesimo

temeva che essa avrebbe minato l'autorità della chiesa, il protestantesimo temeva che il libero pensiero avrebbe indotto al peccato di confidare in se stessi anziché in Dio: lo stesso timore espresso da Milton nella sua versione del dialogo di Eva con il Serpente e con Adamo nell'Eden. La comunicazione dialogica, scrive Bachtin, "afferma la fede dell'Uomo nella propria esperienza. Per una comprensione creativa [...] è essenziale che la persona si collochi all'esterno dell'oggetto che vuole comprendere".<sup>31</sup>

La conversazione dialogica e l'atteggiamento disinteressato generarono pertanto un'etica. Anche quando gli interlocutori erano mossi dal bisogno di convertire le scoperte in denaro, la collaborazione scientifica poteva fiorire soltanto se condotta in modo "urbano". Vediamo ora in che senso.

### *L'urbanità*

Il Sedicesimo secolo vide uno spostamento di accento nel codice di condotta delle classi superiori, dalla cavalleria all'urbanità. Con il tempo tale cambiamento avrebbe conformato l'accezione moderna della collaborazione. Il passaggio ai nuovi valori fu graduale e l'abbandono dei paradigmi del passato non avvenne in modo brusco e improvviso. Possiamo seguire quasi visivamente questo processo nei cambiamenti avvenuti nei castelli.

Culla e patria della cavalleria era il castello, che, come il monastero, nei primi secoli del Medioevo era essenzialmente un luogo di rifugio. In quanto fortezza militare, il castello ospitava enormi quantità di *matériel*: archi e balestre, armature, arieti per assedio, nonché cavalli. Il cortile serviva soprattutto come piazza d'armi, mentre negli spazi gremiti del castello i soldati dormivano, defecavano, mangiavano e bevevano, accovacciati sulle scale o nelle sale, a eccezione della cappella, oppure all'aperto. Nel tardo Medioevo e nel primo Rinascimento, l'architettura del castello si trasformò. Le sue funzioni militari si ridussero; i soldati furono respinti nei sotterranei o fuori dalle mura, nelle caserme sempre più vaste che nel corso del Quattrocento cominciarono ad apparire

nelle città francesi e italiane. La trasformazione fu resa possibile dai cambiamenti avvenuti nelle tecniche belliche: ora gli eserciti trascorrevano sempre più tempo sul campo e il castello diventò uno spazio di rapporti cerimoniali e sociali.

Paradossalmente, quanto meno il castello era usato a scopi pratici di guerra, tanto più si rafforzavano nel suo mondo i codici formali cavallereschi. Essendo la realtà ben diversa da quella del cavaliere errante della letteratura, di fatto il codice cavalleresco puntava soprattutto ad attenuare il comportamento sessuale violento, in particolare lo stupro. Mirava a nobilitare l'eros, come nel poema medievale del *Roman de la Rose*, dove il desiderio amoroso del cavaliere è espresso con grande sottigliezza ed eleganza. Nella società medievale, le risse e le imprecazioni violente erano considerate momenti normali della vita quotidiana nelle strade, nelle botteghe, addirittura in chiesa. I freni sessuali proposti dal codice cavalleresco volevano porre un argine a tale violenza presso l'élite aristocratica.

L'altro versante dell'*ethos* cavalleresco, tuttavia, era la tendenza del cavaliere a essere, nelle parole di Peter Burke, "ipersensibile ai riflessi sulla sua reputazione", facile insomma a impermalirsi.<sup>32</sup> Pur proclamandosi un bravo cristiano, se insultato, il cavaliere, lungi dal porgere l'altra guancia, si infiammava del desiderio di vendicare il proprio onore. La vendetta ricadeva su di lui come obbligo morale, giacché, come in quasi tutte le culture fondate sull'onore, l'insulto alla sua persona si riverberava sulla sua famiglia; le faide sanguinose contrassegnarono l'etica cavalleresca non meno dell'autocontrollo sessuale.

I codici di cortesia segnarono una rottura con il codice cavalleresco in quanto estesero l'autocontrollo ad altre sfere dell'esperienza. Una delle prime evocazioni della cortesia apparve nel *Cortegiano* di Baldassarre Castiglione (1528), che è tutto incentrato sull'arte di smussare l'aggressività nella conversazione al fine di creare un clima di piacevolezza. Manuali successivi, come il *Galateo* di monsignor Giovanni della Casa (1558), cercheranno di codificare le regole della cortesia entro la cerchia delle persone che si conoscono; più avanti, nel Seicento, tali manuali si rivolgeranno

alla condotta verso gli sconosciuti, gente di altre corti o di paesi stranieri; non solo, insegneranno anche alle persone delle classi sociali immediatamente sottostanti a praticare il medesimo comportamento cortese, raccomandando, per esempio, di ascoltare con attenzione e di parlare con chiarezza, evitando di introdurre nella conversazione accenni a persone o luoghi ignoti all'interlocutore.

A proposito delle offese, Castiglione le tratta in una maniera che non potrebbe essere più lontana dal codice cavalleresco. Il suo libro riferisce conversazioni immaginarie ambientate però in una corte realmente esistente, quella di Urbino, nell'anno 1507, conversazioni che vertono appunto sulle qualità ideali del perfetto cortigiano. Quando la nobile Emilia si sente insultata e sta per perdere la calma, Pietro Bembo stempera la collera della dama buttando la contesa in ridere, come a dire che non era il caso di impermalirsi; nessun cavaliere l'avrebbe mai accettato, soprattutto se a essere offesa fosse stata una dama.<sup>33</sup>

Un breve passo chiarisce il concetto più famoso proposto da Castiglione, quello di "sprezzatura". Occorre, fa dichiarare al conte Ludovico, "per dir forse una nova parola, usar in ogni cosa una certa sprezzatura, che nasconda l'arte e dimostri ciò che si fa e dice venir fatto senza fatica e quasi senza pensarvi".<sup>34</sup> Occorre levità: il bravo cortigiano non deve prendersi troppo sul serio. È difficile immaginare un valore più alieno da Lutero della sprezzatura; per Lutero l'io era una cosa mortalmente seria. Per Castiglione, la levità rendeva le persone più amabili e piacevoli in compagnia, cioè, in ultima analisi, più collaborative nella conversazione. Meno "io", più sociabilità.

Per praticare la sprezzatura occorre un tipo speciale di autocontrollo. In tutto il suo libro, Castiglione mette ripetutamente alla berlina l'abitudine di menar vanto, vizio molto diffuso tra i maschi aristocratici del suo tempo, tendenti ad autoincensarsi senza ritegno. Il suo cortigiano doveva invece velare l'alta opinione che poteva avere di se stesso, per non far sentire sminuiti gli interlocutori. Il suo erede ideale Giovanni della Casa elaborò una serie di regole per la vita di società applicabili fuori dalle corti

(stigmatizzando peraltro l'eccessiva cerimoniosità).<sup>35</sup> La figura del "gentleman" è la versione anglosassone di questi ideali: un gentiluomo che è altrettanto garbato con i suoi servitori e fittavoli come lo è con i suoi pari. Beninteso, in questa condotta non c'è alcuna implicazione egualitaria; secondo lo storico Jorge Ardit, serviva anzi a rendere più subdoli il privilegio di classe e il controllo sociale. Sta di fatto però che le transazioni tra i gentiluomini e i loro cosiddetti inferiori divennero meno conflittuali.<sup>36</sup>

Non occorrono grandi voli di fantasia per ricollegare questi codici di urbanità ai rituali salva faccia delle coalizioni politiche di cui abbiamo parlato nel primo capitolo. La coalizione attualmente al governo nel Regno Unito aveva inizialmente qualche vaga rassomiglianza con la compagnia radunata alla corte urbinata descritta nelle pagine del *Cortegiano*: la medesima signorile cortesia tra i partner e il medesimo autocontrollo nelle apparizioni insieme in pubblico.\*

Un nesso di più ampio respiro tra le "buone maniere" del passato e del presente è messo in evidenza negli scritti del sociologo Norbert Elias. Nel suo studio magistrale, *Il processo di civilizzazione*, Elias argomenta come l'etichetta di corte segnasse un cambiamento epocale nella cultura europea.<sup>37</sup> Il comportamento sociale nelle corti cinquecentesche e seicentesche pose le basi della cortesia come la intendiamo oggi, una condotta non aggressiva e rispettosa, "cortese" appunto, che nel Settecento e nell'Ottocento fu assunta a modello dalle classi borghesi. La chiave di tale cambiamento fu l'autocontrollo corporeo; nella prima età moderna i cortigiani cessarono, per esempio, di scoreggiare e di sputare liberamente in pubblico; a tavola presero a usare la forchetta anziché infilzare le vivande con il coltello da caccia o strappare brandelli di carne con le mani; la camera da letto diventò un luogo privato, in cui farsi vedere nudi soltanto dalla moglie, dall'amante e dal valletto. Anche nel parlare si diffuse una maggiore moderazione; il nuovo codice cortese stigmatizzava la bestemmia in pubblico e l'espressione melodrammatica dell'ira. Ma tali buone maniere furono acquistate pagando un alto prezzo psichico.

L'autocontrollo, nella storia delineata da Elias, presuppone che

l'individuo provi un senso di vergogna quando perde il dominio sul corpo o sul linguaggio, per esempio scoreggiando o imprecando in pubblico. Il processo di incivilimento contrasta la spontaneità. Elias fece propria la distinzione segnalata per primo da Freud tra senso di vergogna e senso di colpa: proviamo vergogna quando il nostro comportamento non è all'altezza della situazione e ci fa sentire inadeguati, senso di colpa se commettiamo una trasgressione. La persona priva delle buone maniere richieste dalla società può sentirsi inadeguata per il fatto di non saper padroneggiare la situazione o il proprio comportamento; senso di vergogna e senso di imbarazzo diventano cugini: il senso di imbarazzo riflette il timore di esporsi al giudizio altrui e di essere trovati carenti. La riluttanza a comportarsi naturalmente e spontaneamente, la vergogna per la mancanza di autocontrollo e l'imbarazzo per il fatto di essere scoperti diventano tutt'uno. L'individuo si autoesilia dall'Eden e chiama quell'esilio "incivilimento".

Tutte queste erano intuizioni, nate dalle minuziose ricerche condotte negli anni venti per la sua tesi di dottorato su documenti della vita di corte dal Medioevo alla prima età moderna, alle quali Elias non aveva dato allora una elaborazione unitaria. Poi l'avvento del nazismo lo costrinse a lasciare la Germania, per stabilirsi in Inghilterra, dove rimase molti anni. Lo sconvolgimento causato dal nazismo gli fece comprendere il senso dei dati raccolti per la sua tesi: quando il sentimento di vergogna crolla come funzione autoregolatrice, anche il comportamento civilizzato si sgretola; i nazisti non provavano alcun senso di vergogna personale in grado di imbrigliare la loro bestia interiore. La vicenda storica, le cui tappe il giovane Elias aveva delineato, sembrava gettare luce sugli orrori del presente.

Senza nulla togliere alla portata del suo grandioso lavoro, vorrei metterne in evidenza un tratto peculiare. Benché Elias fosse ebreo, il suo testo ci dà una rappresentazione dell'incivilimento che è molto "protestante": il senso di vergogna personale serve a tenere a freno l'aggressività bestiale. Freud non è molto distante da questa concezione nel suo *Il disagio della civiltà*, un altro testo scritto sotto l'ombra incombente del nazismo: per poter essere meno aggressivo

l'essere umano deve provare il senso di colpa, riconoscersi peccatore. Il materiale storico raccolto contribuì a suggerire a Elias questo punto di vista, anche se in un contesto meno apocalittico. I trattati cinquecenteschi di “buon comportamento” generarono una quantità di manuali sulla condotta dei fanciulli, tra cui uno di Erasmo, e innumerevoli libri di etichetta, molti dei quali piuttosto perbenisti per il gusto moderno: spiegano come evitare gaffe e comportamenti sconvenienti. Secondo Elias, il loro tono indica come la maggior parte della società tendesse sempre più all'autocontrollo e come la molla della vergogna inducesse gli individui a preoccuparsi di tenere la condotta corretta, ad avere paura di comportarsi in modo spontaneo.

Ma la vergogna è davvero l'unico motore di un simile sforzo? È davvero la paura di perdere il controllo ciò che ci rende persone civili? Elias sottovaluta gli aspetti di piacere dell'urbanità e non ne vede la natura collaborativa, quantomeno nel senso in cui Castiglione intendeva la collaborazione. L'urbanità, più che un tratto personale, è uno scambio in cui entrambi i partecipanti fanno sentire bene l'altro; per Castiglione, è l'opposto di quando uno dei due esce dall'incontro sentendosi sminuito o con un senso di vergogna. È uno scambio simmetrico. Per comprendere le implicazioni di sociabilità dell'urbanità conviene raccogliere un indizio che Castiglione ci offre quando paragona la pratica della cortesia a una “professione”.<sup>38</sup> E la professione che usò a fini pratici i codici di urbanità che andavano emergendo (quella “certa sprezzatura”) fu la diplomazia.

### *Urbanità professionale*

Protagonisti del quadro di Holbein sono gli ambasciatori (cosa che, come abbiamo visto, i due giovani propriamente non erano). In epoca medievale, la diplomazia non era una professione a sé stante e i diplomatici all'estero perlopiù non disponevano di uno spazio fisico, la sede dell'ambasciata, dedicato alla loro attività. Nel Cinquecento, Venezia, grande potenza del commercio



internazionale, una città che aveva contatti costanti con gli stranieri, fu tra i primi stati a promuovere la diplomazia professionale, modello che fu presto imitato da altre potenze europee man mano che i loro affari si espansero fino ai limiti del continente e oltre.

Nel Rinascimento c'erano due specie di diplomatici. Da un lato, gli inviati speciali, che si recavano presso una corte o una città straniera per svolgere una missione specifica, dopodiché rientravano in patria; dall'altro gli ambasciatori in residenza, che si trattenevano all'estero per alcuni anni.<sup>39</sup> Gli inviati rinascimentali non erano molto diversi dai loro predecessori dell'antichità. Si recavano all'estero per presenziare al matrimonio o alla nascita di un personaggio importante, per negoziare le condizioni di guerra o i trattati di pace, per fare dichiarazioni ufficiali o cercare di risolvere complicazioni dinastiche. Gli ambasciatori di Holbein erano inviati di questo tipo, andati a Londra per negoziare un matrimonio.

Gli ambasciatori in residenza avevano la funzione, per così dire, di spugne, assorbivano informazioni da trasmettere in patria. Nei primi decenni del Cinquecento, troviamo sir Henry Wotton ambasciatore inglese a Venezia, Francesco Guicciardini nunzio pontificio presso la corte aragonese, Eustace Chapuys ambasciatore del Sacro Romano Impero presso la corte d'Inghilterra. A questi uomini di punta all'estero si affiancò presto un apparato burocratico: c'erano il console, che gestiva gli affari commerciali, e il segretario, che aveva il compito di crittare le informazioni da inviare in patria. Possiamo intuire la differenza di fondo tra inviato e ambasciatore in residenza nel romanzo di Henry James, *Gli ambasciatori*. Strether, un uomo semplice e schietto, arriva in Europa in qualità di inviato, per riportare a casa il giovane figlio di un'amica, ma una volta a Parigi si comporta come un ambasciatore in residenza e mette in atto ogni arte per rimanere "in sede".

Le fluttuanti alleanze delle corti e degli stati europei del Rinascimento facevano sì che l'amico di oggi poteva diventare il nemico di domani; gli ambasciatori dovevano mantenere le fila di quei rapporti turbolenti. Lo storico della diplomazia rinascimentale

Garrett Mattingly spiega come l'azione diplomatica avvenisse su due livelli, quello degli accordi tra gli stati che potevano essere dichiarati per iscritto e quello delle intese verbali che non potevano essere sancite ufficialmente o che erano troppo delicate per essere rese esplicite. Verso la metà del Cinquecento, ai due livelli corrispose una divisione dei ruoli; al tempo di Luigi XIV gli inviati, dalla formazione essenzialmente giuridica, si occupavano del primo livello; mentre il secondo era affidato agli ambasciatori in residenza, le cui abilità si fondavano sulla conoscenza del luogo, unita a un'attenzione quasi scientifica per gli indizi verbali.

La residenza dell'ambasciatore mirava, nell'architettura e nell'arredamento, a creare un'atmosfera accogliente, dove gli stranieri si trovassero a proprio agio (altrimenti l'ambasciatore non avrebbe appreso niente!). Fin dalle origini, comodità e lussi al limite dello sfarzo vi erano profusi senza risparmio. Mentre nella maggior parte dei palazzi rinascimentali la gente dormiva, faceva toilette, mangiava e riceveva in un unico locale (e i diversi arredi necessari per le varie attività venivano spinti dentro e fuori su rotelle dalla servitù), le ambasciate inaugurarono l'uso della sala da pranzo come spazio separato; e l'ambasciatore, anche quando lui stesso andava a pranzo fuori, faceva imbandire nella sua residenza una "tavola aperta", nella speranza di sollecitare, grazie alla situazione conviviale, informazioni riservate al costo di un pranzo.

A volte il signore nella cui città risiedeva l'ambasciatore aveva di che rammaricarsi di tanta ospitalità e agi; peggio, l'ambasciatore molto abile a inserirsi nell'ambiente degli ospiti poteva essere tentato di diventare uno di loro. Guicciardini fu accusato proprio di questo e perciò si trovò escluso dai veri negoziati tra il papato e la corte straniera. Lui stesso ammise: "Pare che gli imbasciadori spesso piglino la parte di quello principe apresso al quale sono; il che gli fa sospetti o di corruttela o di speranza di premi, o almanco che le carezze e umanità usategli gli abbino fatti diventare loro partigiani".<sup>40</sup> Il rischio crebbe quando, verso la metà del Cinquecento, gli ambasciatori in residenza cominciarono a essere distaccati presso una corte o una potenza straniera per diversi anni, a volte decenni. Si sviluppò allora l'istituto del canale di

informazioni segreto. Le corti straniere cominciarono a considerare i segretari dell'ambasciatore alla stregua di agenti in grado di bypassare il loro superiore. I segretari erano coloro che crittavano e decrittavano le informazioni e dunque costituivano il fulcro della comunicazione; potevano selezionare o cancellare le istruzioni inviate dal ministro all'ambasciatore. Secondo la famosa definizione di sir Henry Wotton, il diplomatico è un uomo onesto inviato all'estero a mentire per il bene del suo paese, ma questa battuta si rivelò paradossale quando i segretari cominciarono a mentire al loro stesso diretto superiore.

In quale senso l'urbanità poteva tornare utile per navigare in quelle secche insidiose? La regola prima che Guicciardini offriva ai colleghi diplomatici era: evitate ogni esibizione di trionfalismo quando la vostra missione ha successo, giacché lo sconfitto di oggi potrebbe essere l'amico di domani. Se l'autocontrollo era indubbiamente decisivo nella pratica diplomatica, tuttavia, per avere il polso della situazione in loco, la sociabilità informale risultava più utile delle occasioni ufficiali in cui i diplomatici finivano tanto spesso impaniati; è uno stolto l'ambasciatore che trascorre tutta la giornata in incontri ufficiali, ammoniva Eustace Chapuys. La sprezzatura facilitava il flusso della conversazione informale, interlocutoria, anche se il diplomatico di professione doveva nello stesso tempo misurare oculatamente ogni singola parola pronunciata; con la sprezzatura, la vera spontaneità era bandita.

Nelle occasioni ufficiali la lingua usata era il latino, in quelle più informali il francese. Il diplomatico tendeva a impiegare in entrambi i casi il condizionale attenuativo che abbiamo esaminato nell'Introduzione: "forse si potrebbe..." anziché, "si deve"; e l'indeterminatezza apriva uno spazio di discorso, invitava a una risposta da parte degli interlocutori. I diplomatici erano diventati maestri nell'arte di ascoltare con attenzione quando gli altri si esprimevano con questa modalità; a corte o alla propria tavola, da ascoltatori di professione erano attenti a cogliere i minimi indizi, le minime sfumature. Ed essendo dei professionisti, ciascuno conosceva il gioco dell'altro.

Negli incontri diplomatici, l'abilità nel gestire il silenzio diventò un ingrediente essenziale per l'impiego del condizionale attenuativo. Beninteso, l'ambasciatore doveva innanzitutto sapere che cosa andava taciuto, ma doveva anche imparare come rendere eloquente il silenzio. Alla metà del Seicento, il silenzio che punteggiava il flusso del discorso aveva assunto una sua precisa ritualità. Se volevi capire fino a che punto di un certo percorso il tuo omologo ti avrebbe seguito, lo incalzavi abilmente fino al momento in cui quello si zittiva; se lo volevi aiutare a uscire da una situazione difficile nel gruppo, coprivi il suo silenzio con i tuoi discorsi. Sono tecniche "diplomatiche" che tutti noi usiamo nella vita quotidiana, ma pochi di noi possono avvalersi dell'addestramento al silenzio che riceveva il giovane diplomatico nelle stanze segrete dell'ambasciatore.

Il diplomatico Ottaviano Maggi, in uno dei primi trattati cinquecenteschi sulla professione di ambasciatore, esortava a non lasciar mai trasparire stupore e soggezione neppure di fronte alle notizie più sconvolgenti.<sup>41</sup> L'ambasciatore doveva mostrarsi all'altezza in qualunque situazione, indossare la maschera dell'autocontrollo e della competenza: doveva, insomma, essere un bravo attore. Questo consiglio trae ispirazione dalla concezione di Machiavelli sulla condotta che dovrebbero tenere i principi; nel *Principe*, l'autore ha parole di ammirazione per Cesare Borgia, il quale, da vero attore, era maestro nella dissimulazione e sapeva, secondo la famosa frase, come "farsi amare e temere" dai suoi sudditi.<sup>42</sup> Ma il principe ideale di Machiavelli è un attore solista, un giocatore che non rivela mai le sue carte; il libro, osserva Douglas Blow, "ci rivela un autore risolutamente antiburocratico".<sup>43</sup> Ma se il principe poteva permettersi iniziative improvvise e sorprendenti, alla fine del Cinquecento l'ambasciatore di professione, pur essendo magari un attore altrettanto bravo, si trovava sempre più intrappolato nella burocrazia e nei rituali mondani, all'interno della sua stessa ambasciata.

Gli sconvolgimenti causati dalla Riforma religiosa misero a dura prova il codice di urbanità della diplomazia. Come ebbe a osservare il diplomatico vittoriano Ernest Satow, "le guerre di

religione del Sedicesimo e Diciassettesimo secolo inasprirono le relazioni tra stati cattolici e stati protestanti a tal punto che [...] gli ambasciatori lamentavano di non riuscire più a ottenere informazioni, perché nessuno più era disposto a parlare con loro".<sup>44</sup> Ciononostante, le ambasciate rimasero aperte. I giovani diplomatici del quadro di Holbein furono ospitati dall'ambasciatore di Francia, che resse a tutte le turbolenze del periodo rimanendo in sede per vent'anni; giorno dopo giorno, con il suo seguito, si recava presso l'equivalente dell'odierno ministero degli Esteri, benché ci fosse poco o nulla da discutere. Mentre la religione faceva la guerra, la diplomazia faceva riunioni.

L'influenza dell'urbanità professionale potrà apparire irrilevante, qualcosa che può al più interessare i diplomatici odierni curiosi di sapere come cominciò a strutturarsi la cortesia nella loro professione. Ma la sua storia ha aperto un varco ben più ampio, come lo stesso Castiglione aveva previsto. Alla fine del suo libro, si domanda infatti quale sia il fine della cortesia e si risponde che è quello di impedire che la conflittualità si trasformi irrefrenabilmente in violenza.<sup>45</sup> Nei primi secoli dell'età moderna, l'esercizio delle arti cortesi servì da freno alla tendenza incorporata nel codice cavalleresco a infiammarsi per le offese; l'arte della sprezzatura servì a stemperare il tono aggressivo nei contrasti di opinione. Anche secondo Norbert Elias il fine delle buone maniere era la riduzione dell'ostilità verso gli altri. Ma, diversamente da Elias, Castiglione (come i diplomatici di professione, che si vedevano rispecchiati nelle sue pagine) aveva posto l'accento sulle abilità mondane dell'urbanità, più che sull'autocontrollo personale ispirato dal senso di vergogna nei confronti del corpo. Tali abilità mondane si appoggiavano a rituali, il rituale della tavola dell'ambasciatore e quello delle conversazioni apparentemente fortuite; ma a differenza dei riti medievali della Comunione, si trattava in questo caso di rituali gestiti con astuzia. L'ambasciatore ben addestrato diventò un esperto nel trovare il giusto equilibrio tra competitività e collaborazione. Si tratta di un modello che rimane un'aspirazione oggi come lo era quattro secoli fa, ma la

domanda che ci interessa è come esso si possa applicare fuori dalle sale di un'ambasciata.

Per trovare una risposta, una possibilità è quella di esaminare più da vicino la psicologia dell'urbanità, di cui Elias ha saputo tracciare un affresco di tanta potenza, anche se dal sapore alquanto "protestante". Proviamo allora ad analizzare il primo riversarsi dell'urbanità diplomatica nella società civile con la comparsa del *salon* nelle abitazioni private.

### *L'urbanità e la soggettività*

Nel 1618, Catherine de Vivonne, marchesa di Rambouillet, dama di camera della regina, ne ebbe abbastanza della vita a corte e si ritirò nel suo palazzo parigino, in rue Saint-Thomas-du-Louvre.<sup>46</sup> Aveva appreso le regole della cortesia a corte, ma di quell'ambiente non amava i continui intrighi; decise perciò di creare nel suo palazzo uno spazio di intimità e amicizia, che fosse, inoltre, al riparo degli occhi indiscreti del potere. In quello spazio, sperava, l'urbanità – la *politesse* – sarebbe diventata *spirituelle*. Nel francese dell'epoca, questa non era tanto una qualità religiosa, quanto piuttosto della persona. La persona *spirituelle* praticava la modestia dell'autocritica, giocava con l'ironia e con il paradosso, non a fini utilitaristici, bensì perché quei comportamenti alimentavano il piacere reciproco.

Il luogo in cui la marchesa fece diventare l'urbanità un costume vivente fu la Camera azzurra, la camera da letto padronale, che secondo gli storici fu il modello del futuro *salon* inteso come istituzione sociale. La marchesa di Rambouillet sapeva che per creare lo spazio amicale desiderato occorreva un nuovo tipo di architettura domestica. Fece disporre le scale da un lato così da lasciare spazio per una serie di stanze dai soffitti alti, ariose e luminose grazie alle finestre disposte le une di fronte alle altre: non voleva vivere in una lussuosa caverna. La stanza più importante doveva essere la più intima, la camera da letto, tutta arredata in azzurro, nella quale, distesa sul letto a giorno riceveva gli ospiti. I

quali pure si accomodavano sul letto o prendevano posto nella *ruelle*, lo spazio tra il letto e il muro, una sorta di passaggio interno affollato di visitatori. Il colore azzurro (delle pareti, del copriletto, dei tendaggi) rappresentava una rottura con il tradizionale rosso e cuoio dei saloni di corte e nobiliari.

L'intimità del letto, ma niente sesso. Gli ospiti, accoccolati intorno alla marchesa, potevano parlare a volontà dei sentimenti e delle pene d'amore, purché non scendessero in particolari fisici, oppure parlare delle delusioni ricevute dai figli o anche riferire pettegolezzi maliziosi, purché lo facessero nella giusta maniera, cioè in modo da divertire ma senza mettere in imbarazzo i presenti. Il suo scrittore preferito, Vincent Voiture, rese alla perfezione il tono lieve e malinconico dell'amore nella Camera azzurra: "Les long Regrets, amis des solitudes, / Les doux Espoirs, les bizarres Pensers, / Les courts Dépits, et les soupirs légers... [I lunghi rimpianti, amici delle solitudini, Le dolci speranze e i pensieri bizzarri, I brevi crucci e i lievi sospiri...]".<sup>47</sup> Se a noi questi versi sembrano insopportabilmente leziosi, non dimentichiamo che lo scopo di tale linguaggio era l'evasione dagli intrighi che infestavano la corte, e inoltre dalle guerre di religione, cattolici contro protestanti, che cominciavano a insanguinare la Francia.

Con l'evolversi dello spazio del *salon*, la conversazione diventò qualcosa di più complesso del puro pettegolezzo; i rituali che la regolavano legittimarono la funzione di commento sulla società della divagazione e dell'ironia. Questi cambiamenti si fecero evidenti, verso la fine della vita della marchesa di Rambouillet, nel *salon* della sua erede mondana, Madeleine de Sablé. Nel 1659 François de La Rochefoucauld cominciò a frequentare il suo *salon* usandolo come auditorio per le sue "massime morali", espresse nella forma distillata e levigata dell'aforisma, per esempio: "L'austerità è una sorta di ornamento che le donne aggiungono alla bellezza", o ancora: "La mente viene sempre ingannata dal cuore".<sup>48</sup> Nel loro insieme e pronunciate nell'ambiente del *salon*, quelle garbate sentenze avevano un effetto sulle relazioni: una persona capace di applicare a se stessa un'ironia verbale così raffinata si guadagna la fiducia altrui. Tale è certamente l'effetto a cui mira La

Rochefoucauld nell'autoritratto aggiunto alle *Massime*, una delle più straordinarie, e delle più concise, autobiografie.<sup>49</sup> L'aspetto fisico, la condotta in società, i vizi e le virtù dell'autore sono descritti per aforismi: robusto ma non bello; a suo agio in compagnia ma privo di curiosità; malinconico ma amante delle storie buffe; La Rochefoucauld si prende in giro ma senza con ciò sminuirsi. Questo sottile equilibrio dà il tono al rapporto che egli istituisce con il lettore; allo stesso modo, nel *salon* lasciava spazio agli altri, attento soprattutto a non umiliarli mai con le sue battute. La sua è indubbiamente una versione profonda e raffinata dell'affabilità, ma anche molto concreta: sono le differenze, le difficoltà e le contraddizioni che avverto in me stesso (così come le avverto in te) a consentirci di stare bene insieme. Siamo diversi l'uno dall'altro, così come siamo divisi nel nostro animo: dunque, parliamo.

Il *salon* era uno spazio protetto per l'aristocrazia, come lo erano state le corti in cui Elias aveva rinvenuto i segni iniziali dell'urbanità moderna. L'eredità di più ampia portata lasciata dall'etichetta di corte fu, secondo Elias, un embrionale senso della propria soggettività, che comportava l'aspirazione all'autocontrollo e la paura delle situazioni imbarazzanti. Il termine tedesco *Bildung* è forse quello che meglio esprime la forma di urbanità alternativa, fondata sul dare piacere, che fu l'eredità del *salon* di Madame de Sablé e della condotta verbale del suo illustre frequentatore La Rochefoucauld. Più che istruzione in senso scolastico, *Bildung* significa apprendimento del proprio posto nel mondo, il porre se stessi in relazione agli altri. Secondo lo storico Jerrold Seigel, la complessità della società moderna generò l'idea di una "soggettività multidimensionale", piena di contraddizioni, paradossi e ironie, difficili se non impossibili da risolvere.<sup>50</sup> La stessa idea che, al fondo, aveva guidato La Rochefoucauld. Benché l'espressione "identità multidimensionale" suoni pomposa e astratta, Seigel mostra come questo concetto fosse calato nella vita quotidiana nei "circoli di lettura" che andarono diffondendosi nelle famiglie borghesi della Germania del Settecento. Erano i precursori degli odierni gruppi di lettura: gli amici si riunivano nel soggiorno



dell'uno o dell'altro per discutere le ultime novità librarie e in quegli incontri mensili si confrontavano sugli aspetti più complessi della vita. I circoli di lettura costituivano la versione su un piano più intimo delle conversazioni dei *salons* aristocratici. I caffè ne furono la versione pubblica, più aperta, che mescolava insieme le classi sociali e includeva gli stranieri. Queste istituzioni della vita pubblica cittadina, seppure più informali dei circoli di lettura, erano più “multidimensionali” dal punto di vista sociale.<sup>51</sup>

Riassumendo, benché i due diplomatici e gli oggetti come l'innario e il sestante rappresentati da Holbein possano sembrare accostati insieme arbitrariamente, quel quadro possiede maggiore coerenza di quanto appaia a prima vista. Il filo che lega quelle immagini è una certa idea generale di urbanità. L'urbanità professionale, che si andò plasmando nella diplomazia del tardo Cinquecento, i primi anni della Riforma, aprì nuove possibilità per la sociabilità nella vita quotidiana. Le nuove norme di condotta contrastano con la sospensione della reciprocità che era avvenuta con la trasformazione del rituale religioso in teatro; e contrastano anche con la lotta interiore angosciata, in solitudine o nella comunità, immaginata da Lutero per il cristiano. Nel codice di urbanità prendeva corpo la modalità che abbiamo visto affermarsi in quegli anni nel laboratorio artigiano, dove si facevano esperimenti e si introducevano innovazioni, dove la gente poteva imparare dagli altri attraverso il dialogo aperto e indagatore su problemi, procedimenti e risultati, una modalità ora non più contrassegno esclusivo del gentiluomo dilettante. L'urbanità comportò inoltre un nuovo senso di soggettività: congetturale e indiretta, ironica e controllata nell'espressione, ma disposta ad accettarsi senza vergogna. L'urbanità è la cornice di senso che quei nostri antenati costruirono intorno alla comunicazione viva e vitale. È una cornice valida ancora oggi.

Come è logico attendersi data la ricchezza del nostro tema, le esperienze collaborative analizzate in questa prima parte assumono forme molteplici e complesse. Abbiamo aperto la nostra esplorazione con un avvertimento: la collaborazione non è positiva

per natura: può unire le persone con lo scopo di recare danno al prossimo. Nell'esaminare le "prove d'orchestra" e la conversazione abbiamo cercato di scoprire qualche principio atto a rendere più aperta la collaborazione e l'abbiamo individuato nel principio dialogico. La collaborazione dialogica è la nostra meta, il nostro santo Graal. Essa comporta un tipo speciale di apertura, un'apertura che si avvale dell'empatia, piuttosto che della simpatia. Come ha messo in rilievo l'esperimento di Google Wave, la collaborazione dialogica non è facile da praticare; i programmatori di questo strumento tecnologico hanno dimostrato di non comprenderla.

In questa prima parte abbiamo preso in esame tre aspetti della collaborazione: la sua relazione con la solidarietà, con la competitività e con il rituale. La solidarietà è stata una delle ossessioni della politica moderna. Nel primo capitolo, abbiamo esplorato in profondità un momento preciso della storia, quello in cui la sinistra si è trovata a fare i conti con essa; sulla solidarietà la politica si è divisa, allora come oggi, tra coloro che volevano plasmarla a partire dall'alto e coloro che volevano costruirla dal basso. La politica verticistica si scontra, nella pratica della collaborazione, con una serie di problemi tipici, evidenziati nella formazione e nel mantenimento delle coalizioni, le quali si dimostrano spesso socialmente fragili. La solidarietà costruita dal basso mira alla coesione tra persone diverse fra loro. Questo è un altro punto del principio dialogico: come aprirci e rapportarci con altri che differiscono da noi dal punto di vista etnico o culturale. È un problema che si è inevitabilmente imposto agli attivisti del servizio alla comunità, come gli animatori delle *settlement houses* alla fine dell'Ottocento. Gli organizzatori dei laboratori artigiani si sono dovuti misurare con un altro tipo di differenza, quella determinata dalla divisione del lavoro: come suscitare e alimentare la coesione tra persone che svolgono mansioni differenti. I legami sociali creati a partire dal basso sono più forti, ma la loro forza politica è spesso minore e frammentata.

Nel secondo capitolo abbiamo esaminato la relazione esistente tra collaborazione e competitività. Conciliare le due cose significa prendere in considerazione la nostra natura di animali sociali. Le

grandi religioni monoteistiche vedono nell'uomo allo stato di natura una creatura difettosa, che ha distrutto il pacifico regno dell'Eden; per filosofi spregiudicati come Hobbes, l'Eden non è mai esistito: l'uomo naturale, lungi dall'essere incline alla collaborazione, è impegnato in una competizione mortale con tutti. La moderna scienza dell'etologia ha una visione più ottimistica: nei rapporti reciproci, gli animali sociali tendono effettivamente a cercare un punto di equilibrio tra competitività e collaborazione. Si tratta di un equilibrio fragile, perché l'ambiente è in continuo mutamento, però viene raggiunto attraverso i loro scambi. Le forme di scambio coprono tutta la gamma dall'altruismo alla sopraffazione; dove l'equilibrio tra collaborazione e competitività è più facilmente raggiunto è nella parte mediana del continuum. Il rituale è il particolare strumento con il quale l'animale sociale umano struttura gli scambi equilibratori; i rituali possono essere inventati e quando diventano azioni pubbliche altamente specializzate acquistano un forte impatto emotivo. Il viaggio di cui il secondo capitolo traccia le coordinate è un percorso che va dalla natura alla cultura.

Nel terzo capitolo abbiamo esplorato il percorso particolare della società europea, esaminando i cambiamenti avvenuti agli albori dell'età moderna nella cultura della collaborazione in tre ambiti: la pratica religiosa, l'organizzazione del lavoro nei laboratori artigiani e la comparsa di codici di urbanità nella diplomazia e nella vita quotidiana.

Vale la pena soffermarci sul termine "Riforma", che viene di solito applicato ai cambiamenti religiosi presi in esame. Inteso come idea, tuttavia, la sua estensione è più ampia. L'idea di riforma contiene la richiesta, anzi l'esigenza di un rinnovamento. Nella seconda parte prenderemo spunto da tale esigenza, quale è declinata ai giorni nostri. I dispositivi sociali della collaborazione hanno certamente bisogno di una riforma, perché, come vedremo, il capitalismo moderno ha ribaltato l'equilibrio tra competitività e collaborazione, rendendo in tal modo la collaborazione stessa meno aperta, meno dialogica.

\* La dottrina della “presenza reale” ingenerò qualche equivoco nelle popolazioni assoggettate dai conquistatori cristiani. Certi indios amazzonici immaginarono che i cattolici praticassero, come loro stessi, il cannibalismo e mangiassero i propri dèi per introiettarne la forza.

\* Se mi è concesso rivolgermi direttamente ai lettori inglesi: non vi pare che l'attuale coalizione pratichi a sua volta una forma di sprezzatura nel presentare alla nazione i gravi temi all'ordine del giorno? Nel senso che i nostri leader esibiscono un'analogia levità quando annunciano fideisticamente le loro misure liberiste...

Parte seconda  
COME SI È INDEBOLITA LA COLLABORAZIONE

## 4. La disuguaglianza

### Imposta e assorbita nell'infanzia

In questa seconda parte faremo il punto sullo stato della collaborazione nella società odierna. Che ne ha fatto la nostra società dell'eredità della prima età moderna? Come vengono sviluppate dalle nostre istituzioni la disposizione naturale alla collaborazione e le potenzialità concrete che le persone posseggono? All'Esposizione universale di Parigi del 1900, il giudizio degli espositori del Musée social sul capitalismo era netto: la convinzione che il sistema economico capitalista umiliasse e demoralizzasse i lavoratori era praticamente un articolo di fede. Quando alla metà degli anni novanta dell'Ottocento era scoppiata un'epidemia di suicidi tra i lavoratori americani, nessuno sulla stampa radicale si era sorpreso. Qualsiasi promessa di collaborazione evocata dall'intellettualità nel passato, anzi qualsiasi presagio di essa presente nella nostra stessa evoluzione biologica, la belva capitalista li aveva stroncati nella vita quotidiana del cittadino adulto.

Oggi il capitalismo è per alcuni versi un animale differente, per altri versi il medesimo di un secolo fa. Differente, perché il settore dei servizi occupa un posto maggiore nell'economia. Un tempo la produzione industriale costituiva l'asse portante delle economie avanzate; oggi la manifattura si è spostata lontano, *offshore*, e al suo posto sono subentrati i servizi, tecnologici e alla persona. Un secolo fa, tre paesi fornivano quasi tutto il capitale di investimento: gli Stati Uniti, la Gran Bretagna e la Germania; oggi, il capitale è globalizzato, arriva da tutte le parti del mondo. Un secolo fa, il consumo di massa, alimentato dalla pubblicità, era ai suoi primi passi; i consumatori preferivano comprare beni che

potevano toccare e soppesare fisicamente. Oggi, con internet, è l'immagine degli oggetti a dominare il consumo.

Alcuni antichi mali si sono aggravati. In particolare, la disuguaglianza si è estesa, con un divario tra la classe dei ricchi e le classi medie che si va sempre più allargando. Negli Stati Uniti, negli ultimi cinquant'anni la quota di ricchezza del quintile mediano della popolazione è cresciuta del 18 per cento in valore reale, mentre quella del 5 per cento superiore ha avuto una crescita del 293 per cento; oggi le probabilità che un giovane delle classi medie possa contare in futuro su un reddito pari a quello dei suoi genitori sono da 2 a 5 su cento; per un giovane appartenente a quel 5 per cento superiore le probabilità superano il 90 per cento.<sup>1</sup> Queste cifre sono indicative di uno scambio a somma zero che vira verso l'estremo dello scambio "asso piglia tutto"; il capitalista sta diventando un predatore apicale.

Per quanto l'economia sia cambiata nel corso dell'ultimo secolo, secondo molti analisti la questione sociale rimane identica a come era allora: nel sistema capitalistico, la coesione sociale è intrinsecamente debole e la nuova estensione della disuguaglianza non fa che confermare, si direbbe, la gravità di un male antico. Ma anche chi, come me, è testardamente di sinistra, dovrebbe guardare con preoccupazione a questo reiterato giudizio, perché esso è ormai diventato troppo generalizzato, troppo automatico. C'è il rischio di saltare alla conclusione che basti liberarsi di un vizio economico per produrre esiti sociali positivi.

In alternativa, il tema della promozione della coesione e della collaborazione è presente nelle analisi sul "capitale sociale", una tendenza comunemente associata al lavoro di Robert Putnam. La sua non è in primo luogo un'analisi economica; in realtà, Putnam e il suo gruppo rilevano gli atteggiamenti, come la fiducia nei leader o la paura degli stranieri, e mappano comportamenti come la partecipazione alle attività delle chiese o dei sindacati. A suo giudizio, la società americana ed europea presenta minore coesione sociale, minore fiducia nelle istituzioni e minore fiducia nei leader di quanta ne dimostrasse anche solo trent'anni fa. Come abbiamo accennato nell'Introduzione, Putnam evoca un "effetto tartaruga",

l'immagine di persone che di fronte a chi è diverso da loro si ritirano nel proprio guscio; con un'altra famosa immagine, Putnam descrive individui che "giocano a bowling da soli" (anziché in compagnia dopo il lavoro, come usava qualche decennio addietro).<sup>2</sup> E ricollega questa immagine alla collaborazione dicendo che la società civile oggi è caratterizzata da una partecipazione passiva; la gente aderisce magari a molti gruppi e associazioni, ma sono pochi coloro che vi prendono parte attiva. La stessa passività è rilevata da Putnam nei sindacati, nelle associazioni benefiche, nelle parrocchie (anche se, negli Stati Uniti, la frequenza in chiesa costituisce la grande eccezione nel generale declino della partecipazione che Putnam disegna). Il sociologo Jeffrey Goldfarb si spinge un passo oltre, dicendo che assistiamo oggi all'emergere di una "società del cinismo" i cui cittadini sono molto restii a collaborare.<sup>3</sup>

Non sono mancate le critiche al fosco quadro delineato da Putnam. Alcuni fanno notare che ciò che è cambiato sono le modalità della partecipazione, per esempio con internet.<sup>4</sup> Altri stigmatizzano l'espressione "capitale sociale", perché fa pensare che le relazioni sociali possano essere conteggiate come il denaro in banca, quasi fossero una somma che le persone posseggono o perdono in quantità precise.<sup>5</sup>

Poiché a volte il mettersi nei panni di un altro può servire a vedere meglio se stessi, proviamo a guardare come culture del tutto estranee alla nostra valutano il capitale sociale e la collaborazione. La Cina ci offre la postazione ideale, perché è un paese diventato oggi aggressivamente capitalista e che tuttavia possiede un forte sistema di coesione sociale, che i cinesi chiamano *guanxi*. L'analista sistemico Yuan Luo lo definisce "un'intricata e pervasiva rete relazionale che i cinesi coltivano con grande energia, sottigliezza e fantasia".<sup>6</sup> Tale rete fa sì che in una città straniera l'immigrato cinese si senta libero di rivolgersi a un cugino in terzo grado per avere un prestito; in patria, nei rapporti d'affari, sono le esperienze e i ricordi in comune tra amici e conoscenti il fondamento della fiducia, più che i contratti scritti e le norme giuridiche; in famiglia, questo sistema si riverbera nella consuetudine, comune a molte società non occidentali, da parte dei giovani che vanno fuori a



lavorare di spedire a casa quasi tutta la paga, di solito magra, oltretutto. “Dovere” sembra essere un termine più adatto per caratterizzare queste relazioni che non “capitale sociale”.

Dovere, o anche “onore”. L'onore è un ingrediente fondamentale delle relazioni sociali della *guanxi*. Douglas Guthrie, che ha studiato il sistema, spiega che esso ha affinità con l'etica degli affari che un tempo era riassunta nella frase: “La mia parola è il mio vincolo”.<sup>7</sup> Puoi sempre contare sugli altri che fanno parte della rete, specie quando le cose si mettono male; l'onore li vincola a darti sostegno, invece di approfittare della tua debolezza. *Guanxi* comporta un sentimento che va al di là della simpatia; ci si critica a vicenda, ci si rimprovera, si può non essere molto teneri reciprocamente, ma ci si sente in obbligo di prestare aiuto.

*Guanxi* costituisce un esempio di come un legame sociale può conformare la vita economica. In sostanza, si tratta di un legame informale, che stabilisce una rete di sostegno al di là della rigidità di norme e regolamenti. Quel legame è quanto mai necessario nella situazione in rapida trasformazione e spesso caotica della Cina odierna, dato che le sue regole ufficiali sono disfunzionali; la rete informale consente alle persone di aggirare tali regole per sopravvivere e prosperare. Abbiamo già visto il valore della coesione informale negli scambi dialogici, tanto nella conversazione quanto nell'attivismo sociale di Saul Alinsky. Proviamo a domandarci quale sia la portata di questi scambi nella nostra società: posseggono il medesimo valore pratico che hanno per i cinesi? Ci sono due ragioni che rendono desiderabile che anche da noi si pensi la collaborazione come la pensano in Cina.

La prima: anche se informale, la rete *guanxi* vuole essere duratura nel tempo. In un momento futuro, colui che oggi riceve aiuto lo restituirà, in quale forma forse ora nessuno degli interessati lo può immaginare, ma ciascuno dei due sa che avverrà. La relazione *guanxi* è fatta per durare da una generazione all'altra. Per i criteri di un contratto tra occidentali, un'aspettativa così vaga è assolutamente irrealistica; ma per lo studente, il funzionario statale, l'uomo d'affari cinese l'aspettativa è fondata, perché gli altri della rete puniranno o emargineranno chi non restituirà l'aiuto ricevuto.

Si tratta di mantenersi responsabili nel futuro per le azioni compiute nel presente.

In secondo luogo, le persone che fanno parte della rete *guanxi* non si vergognano di essere in una posizione di dipendenza. Chiunque nella rete può trovarsi ad avere bisogno dell'aiuto di chiunque, indipendentemente dalla posizione gerarchica. La famiglia cinese, come in altre società tradizionali, è un luogo di dipendenza senza sensi di vergogna. Come abbiamo visto nel terzo capitolo, secondo Elias nella cultura occidentale la vergogna è stata profondamente associata all'autocontrollo; la perdita del dominio sul corpo o sulle parole è diventata fonte di vergogna. La vita familiare moderna e, più ancora, la pratica del mondo degli affari hanno ampliato l'idea di autocontrollo: la dipendenza dagli altri è considerata un segno di debolezza; nell'educazione dei figli come nel lavoro, le nostre istituzioni cercano di promuovere l'autonomia e l'autosufficienza; l'individuo autonomo ci appare libero. Ma osservata dalla prospettiva di culture diverse dalla nostra, la persona che si fa un vanto di non chiedere aiuto a nessuno appare un essere umano profondamente menomato, la cui vita è dominata dalla paura di essere assorbito nella collettività.

Se ne avesse avuto notizia, credo che Robert Owen avrebbe trovato congeniale lo spirito della *guanxi*; e anche, credo, gli animatori delle *settlement houses* e gli attivisti sociali di un secolo fa. Il filo comune è l'accento posto sulle qualità di una relazione sociale, sulla forza del dovere e dell'onore. Eppure la Cina è ferocemente capitalista. Ai nostri occhi, questo dato appare difficile da conciliare con le sue pratiche culturali. Secondo alcuni, il sistema *guanxi* sta cominciando a sfaldarsi nella misura in cui la Cina va sempre più assomigliando all'Occidente nelle pratiche educative, del lavoro e del consumo. I tre capitoli di questa seconda parte si propongono di esplorare questo medesimo effetto nella nostra società.

Nel presente capitolo esamineremo il tema della dipendenza e della disuguaglianza. La messa a fuoco è sulla vita dei bambini e dei ragazzi, per analizzare come avviene che essi stiano diventando più dipendenti dagli oggetti che consumano che non gli uni dagli altri.

Nel quinto capitolo affronteremo invece il tema dell'onore nel mondo del lavoro adulto. Uno dei punti di forza delle ricerche di Putnam sta nel mettere in relazione gli atteggiamenti nei confronti dell'autorità e della fiducia con il comportamento collaborativo. Attingendo al lavoro etnografico sul campo, mostrerò come tale nesso si declini nell'esperienza dell'onore nei luoghi di lavoro. Nel sesto capitolo analizzeremo una nuova tipologia caratteriale che sta emergendo nella società odierna, quella del "sé non-collaborativo". Useremo il sistema della *guanxi* come paradigma positivo rispetto al quale valutare questo nuovo tipo di personalità, che oppone resistenza all'idea stessa del dovere nei confronti degli altri.

### *La disuguaglianza imposta*

Nell'Introduzione abbiamo presentato i risultati di alcuni studi che spiegano perché nella prima infanzia i bambini facciano esperienze di collaborazione così ricche e vitali. Una volta che il bambino sia entrato nel mondo della scuola, queste capacità possono subire un arresto fatale. Uno dei motivi principali ha a che vedere con la disuguaglianza: la disuguaglianza influisce in maniera determinante sulla vita dei bambini, inibendo la loro capacità di entrare in rapporto e di collaborare gli uni con gli altri. Per dimostrare la validità di questa premessa così impegnativa, prenderò in considerazione due dimensioni della disuguaglianza sociale: le disuguaglianze che sono imposte nell'infanzia e non dipendono dai piccoli; e le disuguaglianze che sono assorbite e diventano per così dire naturalizzate, e sembrano quindi essere parte dell'identità stessa del bambino. Tale naturalizzazione provoca una conseguenza molto speciale sulla sua psiche: il bambino può diventare più dipendente dagli oggetti che consuma che non dalle persone.

Spesso, durante l'infanzia, la disuguaglianza è imposta con l'inserimento dei bambini in differenti percorsi formativi, in classi e in scuole differenti. Mentre esistono ormai montagne di evidenze,

in verità contraddittorie, sulla bontà o meno della selezione per i bambini, in realtà, da un punto di vista storico la selezione in base alle abilità è un fenomeno relativamente recente. Fino al primo Settecento, nelle aule scolastiche si potevano trovare mescolati insieme ragazzini con doti e livelli molto diversi; in Francia e in Germania tale mescolanza cessava alle soglie della pubertà, mentre in molte scuole della Gran Bretagna e degli Stati Uniti essa si prolungava per tutta l'adolescenza. Nella nostra epoca, l'evidenza circa gli effetti della selezione è contraddittoria perché è entrata in gioco una molteplicità di fattori diversi: l'ambiente familiare, il bisogno spasmodico della società di individuare precocemente il talento, la specializzazione della conoscenza, che destina alcuni ragazzi all'addestramento tecnico, mentre ad altri concede un orizzonte formativo più ampio. Alcuni di questi fattori scolastici selettivi creano estraneità tra i ragazzi, altri sembrano avere scarsa influenza sulla solidarietà reciproca e i ragazzi si sentono uniti in quanto, appunto, ragazzi.

C'è un dettagliato rapporto dell'Unicef, l'organizzazione mondiale per la tutela dell'infanzia e dell'adolescenza, in cui si analizza la disuguaglianza per grandi temi, valutando il benessere di bambini e adolescenti in ventuno paesi del mondo industrializzato.<sup>8</sup> Lo studio riferisce dati statistici e monitora atteggiamenti e comportamenti alla luce di una serie di parametri; per esempio, riporta le percentuali dei figli che crescono in famiglie monogenitoriali, il numero di bambini e ragazzi sotto la soglia di povertà e le statistiche sullo stato di salute nella prima infanzia. Altre prove fattuali vengono da questionari in cui si chiede al bambino se consuma il pasto principale con i genitori oppure no e quante volte fa i compiti con i compagni di scuola. Ci sono poi domande di ordine più qualitativo, che chiedono al bambino o ragazzo se va volentieri a scuola e se ha subito atti di bullismo.

Tutti i paesi oggetto di indagine hanno economie competitive ma le loro società presentano grandi differenze; alcune introducono i loro giovani in un mondo dove la solidarietà è debole, mentre altre, pur valorizzando la competitività, riescono a promuovere la collaborazione. Il rapporto dell'Unicef parte però dal dato della

ricchezza.

Gli autori mettono in guardia dal far coincidere la ricchezza materiale di una società con il livello di benessere dei suoi bambini e ragazzi: “Non esiste un’evidente relazione tra i livelli di benessere dei bambini e il Pil pro capite. Per esempio, nella graduatoria generale sul benessere dei bambini la Repubblica Ceca si piazza meglio rispetto ad altri paesi molto più ricchi, come la Francia, l’Austria, gli Stati Uniti e il Regno Unito”.<sup>9</sup> Questo risultato rispecchia un vecchio adagio – la ricchezza non fa la felicità – che però si presta a interpretazioni romantiche; la malnutrizione non è certo una formula per la felicità. Gli espositori del Musée social, come Charles Booth, avevano a che fare con società in cui un grande numero di bambini moriva di fame; ma nel Regno Unito, nell’Italia meridionale e in gran parte degli Stati Uniti la povertà infantile è tuttora un fenomeno diffuso. Il vecchio adagio andrebbe dunque riformulato; una volta soddisfatte le necessità fisiche più basilari, l’incremento di ricchezza di un paese non si traduce in vantaggio sociale. Date queste condizioni, entra in campo una disuguaglianza di tipo particolare.

Si tratta della disuguaglianza interna, cioè il differenziale tra i settori più ricchi e quelli più poveri di una medesima società. Il coefficiente di Gini, una misura della disuguaglianza standardizzata a livello mondiale, mostra grandi disparità nella distribuzione della ricchezza tra paesi appartenenti alla fascia ricca del pianeta, l’Europa occidentale e gli Stati Uniti; un secolo fa, in base al coefficiente di Gini la Gran Bretagna, i paesi scandinavi, l’Italia e gli Stati Uniti risultavano più omogenei al loro interno. Oggi, in generale, i punti di riferimento dell’Unicef per un’infanzia di buona qualità sono stabiliti dai paesi del Nord Europa, paesi che presentano livelli di disuguaglianza interna relativamente bassi. Il livello di vita della Norvegia è pari a quello degli Stati Uniti, ma in Norvegia la ricchezza è distribuita molto più equamente.

Il rapporto dell’Unicef affronta il tema della scuola da un punto di vista particolare. È noto da tempo che le società con un coefficiente di Gini elevato intaccano il rendimento scolastico della gran massa degli studenti. Per esempio, Richard Wilkinson e Kate

Pickett dimostrano come la disuguaglianza possa ridurre la motivazione allo studio degli adolescenti, quando in pochi sono convinti di potercela fare nella vita.<sup>10</sup> In parte la disuguaglianza riguarda le dimensioni delle classi o l'accesso a risorse informatiche e ai libri, ma c'è anche una ricaduta sociale. Il rapporto dell'Unicef indaga le conseguenze della disuguaglianza sul piano dei comportamenti al di fuori delle norme formali che regolano la vita nell'aula scolastica. A un estremo troviamo la pratica del bullismo, all'altro l'uso di fare i compiti insieme fuori di scuola. Nei paesi esaminati, i dati del rapporto mostrano che le società con un alto grado di disuguaglianza interna suscitano in misura maggiore comportamenti bullistici nei ragazzi, mentre nelle società relativamente eque gli studenti mostrano una maggiore disponibilità a studiare con i compagni. Un altro studio, condotto in Gran Bretagna dal Demos Institute, si concentra sul legame tra prepotenza fisica e classe sociale: i ragazzi poveri subiscono atti di bullismo due volte di più dei ragazzi ricchi.<sup>11</sup>

Il rapporto dell'Unicef sulla qualità della vita dei bambini è una lettura sconcertante per americani e inglesi. Regno Unito e Stati Uniti si trovano nel terzo inferiore della graduatoria per cinque delle sei dimensioni esaminate. I risultati riguardano misure fisiche come la salute (fare colazione al mattino o essere sovrappeso) e misure dei comportamenti a rischio come l'uso di alcolici o di droghe. Per ciò che riguarda i rapporti con i coetanei, gli adolescenti inglesi e americani subiscono frequenti atti di bullismo e tendono a non aspettarsi solidarietà dai coetanei; inoltre, nel mondo anglosassone i bambini e i ragazzi tendono meno che in altri paesi ad aiutarsi reciprocamente nello studio.<sup>12</sup> L'analisi dell'Unicef correla il basso livello di collaborazione a scuola con il minore "tempo di qualità" trascorso con i genitori e i fratelli durante i pasti in famiglia.

Beninteso, dappertutto bambini e ragazzi si azzuffano e possono essere angelici a scuola e violenti nei loro giochi. È questione di far prevalere le forze che potrebbero creare anche solidarietà. Del resto, il rapporto dell'Unicef non dipinge l'infanzia nei paesi di lingua inglese come un periodo di infelicità totale; qui

come altrove i bambini personalmente sono pieni di speranza per il futuro. Tuttavia, in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, con il loro alto livello di disuguaglianza interna, le forze sociali capaci di contrastare queste tendenze sono più deboli.

Data la programmatica centralità dell'Europa in questo rapporto, è importante situare in un contesto più ampio i contrasti che esso delinea. Uno studio analogo, ma di dimensioni più ridotte, condotto sulla qualità della vita dei bambini della classe media urbana in Giappone e in Cina assimila queste società asiatiche agli standard scandinavi rilevati dall'Unicef per ciò che riguarda l'equilibrio tra competitività e collaborazione: le madri giapponesi dedicano molto più tempo delle madri inglesi ad aiutare i figli nello studio; gli scolari cinesi trascorrono gran parte delle ore a studiare in gruppo.<sup>13</sup> In questi gruppi, si rafforza tra coetanei la *guanxi*.

Può darsi che i ragazzi che compiono atti di bullismo a scuola non siano altro che individui asociali; tuttavia il sociologo Paul Willis è convinto che ci sia in loro la percezione del destino che li aspetta da grandi; la sua ricerca ha rilevato nei ragazzi inglesi del proletariato un atteggiamento comune e diffuso nei confronti dei compagni che vanno bene a scuola; secondo Willis, i ragazzini aggressivi e violenti sanno già di essere quelli che la società scarcerà. Altre ricerche sul bullismo tra i ragazzi afroamericani poveri indicano l'esistenza di una analoga inconscia previsione.<sup>14</sup>

I lattanti studiati da Alison Gopnik sembrano, come abbiamo visto nell'Introduzione, così pieni di meraviglia e di curiosità, le loro "*capabilities*", per usare la parola chiave di Amartya Sen e Martha Nussbaum, sono lì, pronte per essere dispiegate. A dieci anni, tuttavia, quelle capacità possono già essere compromesse. La disuguale distribuzione interna della ricchezza ne è la principale responsabile, insieme ai modelli familiari e all'organizzazione dell'istruzione; infatti nelle società capitalistiche a forte coesione familiare, nelle scuole dove si dà valore allo studiare insieme, le ripercussioni sociali della disuguaglianza economica sono in qualche misura controbilanciate. Il rapporto dell'Unicef mostra come questo avvenga in paesi meno ricchi della Gran Bretagna e degli Stati Uniti, mentre nelle società britannica e americana

l'infanzia risulta invece impoverita.

Intorno ai dieci anni, il bambino si troverà ad attraversare uno spartiacque per ciò che riguarda l'interiorizzazione di queste realtà esterne; nel giro di pochi brevi anni, il suo senso di identità sarà stato plasmato dalla realtà economica e dalle istituzioni della società. Proverò a tratteggiare questo processo in una particolare area, il comportamento dei bambini e degli adolescenti in quanto consumatori. Più specificamente, intendo mostrare come bambini e ragazzi possano diventare più dipendenti dagli oggetti che consumano che non dal rapporto con le persone intorno a loro.

### *La disuguaglianza interiorizzata*

Come ogni genitore impara a sue spese, esiste oggi un mercato gigantesco rivolto ai consumatori giovani, un mercato di giocattoli "fichissimi", di indumenti "da impazzire", di aggeggi elettronici e videogiochi "imperdibili". Negli Stati Uniti, il potere d'acquisto dei bambini tra i quattro e i dodici anni è aumentato dai 6 miliardi di dollari del 1989 agli oltre 23 miliardi del 1997 ai 30 miliardi del 2002; nel 2002 gli adolescenti americani avevano speso 170 miliardi di dollari.<sup>15</sup> Questo enorme mercato mira a convincere i giovani consumatori di avere bisogno delle cose che non posseggono, ovvero, con le parole di Juliet Schor, a indurre i ragazzini a credere che si è quello che si ha.<sup>16</sup>

Non è solo questione dell'andare a fare acquisti nei centri commerciali. La vita di molti bambini è contrassegnata anche dal consumismo farmaceutico. A quanto pare, la società moderna è in preda a un'epidemia di depressione; il 6 per cento dei bambini americani, vale a dire 3,5 milioni, assume medicine per combatterla.<sup>17</sup> La sindrome da iperattività con deficit di attenzione (ADHD), secondo la nuova dicitura di un insieme di disturbi del comportamento infantile, viene curata con farmaci come il Ritalin che, al 2000, venivano somministrati a oltre 6 milioni di bambini americani.<sup>18</sup> I farmaci per le depressioni infantili e per l'ADHD sono oggetto di una pubblicità aggressiva, perché per le case



farmaceutiche si tratta di articoli a basso investimento e di grande richiesta.<sup>19</sup> Per i bambini, il messaggio è: c'è qualcosa che non va in te, un messaggio che può creare in loro una profonda dipendenza personale dai farmaci.

Perfino nella sua versione orsacchiotto, la commercializzazione dell'infanzia preoccupa non poco i genitori, e questo fin dal lontano Seicento, quando nei Paesi Bassi i bambini ebbero per la prima volta accesso a giocattoli prodotti in serie. La preoccupazione dei genitori ha a che vedere con la disuguaglianza sotto un particolare profilo. E cioè quello del confronto invidioso. Come fenomeno generale, il confronto invidioso è la personalizzazione della disuguaglianza. Il consumismo lo rivitalizza: il ragazzino con le scarpe più "fighe" disprezza il compagno che non le ha, come a dire: fai schifo perché indossi le cose sbagliate. Il confronto invidioso, come fece notare per primo il guru della pubblicità Edward Bernays (nipote di Freud!), fa leva sui sensi di inferiorità; secondo la sua caustica formulazione, il pubblicitario deve riuscire a convincere "qualcuno, che è un nessuno, di essere qualcuno di speciale".<sup>20</sup> Il pubblicitario David Ogilvy la chiama pubblicità "di status", dove la sfida consiste nel dare ai consumatori il senso di essere persone "che valgono" per il fatto di comprare un certo prodotto di massa. La forma più ovvia di confronto invidioso è espressa dal pensiero: "Io sono meglio di te", che ha come altra faccia, più subdola: "Tu non mi vedi, non conto niente ai tuoi occhi perché non mi consideri alla tua altezza". In questo consiste il *ressentiment*, di cui abbiamo parlato nel primo capitolo: la sensazione della gente comune di non ricevere riconoscimento, di non avere valore agli occhi di persone più colte o semplicemente più ricche. L'oggetto ritenuto uno status symbol serve a lenire quel sentimento.

Ciò che preoccupa coloro che analizzano la commercializzazione dell'infanzia è il fatto che i bambini non sono in grado di capire quello che sta dietro la pubblicità di status: prenderanno i sottintesi confronti invidiosi semplicemente come dei dati di fatto. Nella psicologia accademica, questa preoccupazione ha le sue radici nella visione dello sviluppo

infantile che risale a Jean Piaget. Nello schema piagetiano, i bambini sono consumatori particolarmente vulnerabili nell'età che va dai sei agli otto anni, per la loro incapacità di definire il valore delle cose a prescindere dal loro uso nel gioco; a differenza di Alison Gopnik e di Erikson, secondo Piaget in questa fase i bambini fanno soltanto confronti grossolanamente funzionali tra sé e gli altri, per esempio: "Matteo corre più veloce di Marco".<sup>21</sup> Le osservazioni di Piaget sui bambini in questa fase sono stringenti dal punto di vista economico: ci dimostrano come essi siano incommensurabilmente suggestionabili, il che nella pratica si traduce nella mancanza di resistenza all'acquisto.

Conviene soffermarci su questo comportamento, perché il senso di inferiorità di status può intaccare la pratica della collaborazione. È pur vero che la suggestionabilità di fronte agli imbonitori non porta necessariamente al confronto invidioso con i compagni. Nel suo studio etnografico sui bambini di Boston, Juliet Schor ha trovato che i ragazzini sono consumatori appassionati, ma non tendono a istituire confronti invidiosi sulla base di quella passione. Di fronte all'affermazione: "Mi sembra che gli altri ragazzi abbiano più roba di me", due terzi degli intervistati non la sottoscriveva; e, cosa più significativa, il 90 per cento degli intervistati si dichiarava d'accordo con la formulazione: "Quando scelgo un amico, non mi interessa che giocattoli o cose possiede".<sup>22</sup> A quanto pare, questi giovani americani avidi consumatori (tutti vicini alla fase vulnerabile di Piaget) non fanno confronti invidiosi, ma la Schor ci avverte che la situazione non è così rosea come sembra.

Il pericolo si manifesta qualche fase dopo, tra i ragazzini dagli undici ai quattordici anni, e specialmente tra quelli più marcatamente materialisti rispetto ai coetanei. Questi tendono "a soffrire di disturbi della personalità, come narcisismo, angoscia da separazione, paranoia e sindrome da deficit di attenzione" in misura maggiore dei loro coetanei meno attaccati ai beni materiali.<sup>23</sup> In altre ricerche, questo nesso è interpretato come un problema di autostima; in Gran Bretagna, Agnes Nairn e i suoi collaboratori hanno dimostrato che i bambini e i ragazzi con un

basso livello di autostima tendono a cercare una compensazione nell'accumulo di giocattoli e vestiti.<sup>24</sup> In alcuni studi condotti da Tim Kasser e Richard Ryan con adolescenti e giovani adulti, il materialismo accentuato si associa a sentimenti di vulnerabilità personale.<sup>25</sup>

Tutto questo non dovrebbe stupire il lettore del *Grande Gatsby* di Francis Scott Fitzgerald. Gli oggetti materiali possono fungere da compensazione per il senso di inferiorità; e, come avevano capito Bernays e Ogilvy, il senso di inferiorità è qualcosa che conviene sfruttare commercialmente. Se è vero che solo pochi ragazzini sono dei Gatsby in erba, il consumismo presenta più comunemente la sua faccia pericolosa per la vita relazionale quando i bambini e i ragazzi finiscono per dipendere dal possesso di oggetti più che dal rapporto con gli altri. Quando questo succede, possono perdere la capacità di collaborare. Ne sono un esempio i cosiddetti social network.

### *Aggiungi un amico*

Con la sostituzione delle relazioni su Facebook ai rapporti faccia a faccia, si è assistito alla commercializzazione dell'amicizia.<sup>26</sup> Mezzo miliardo di persone in tutto il mondo usa questo sito. Tutti conosciamo Facebook; meno trasparente è però la sua valenza economica. “Mentre soltanto il 28 per cento dei consumatori crede alle parole dei pubblicitari [sulla stampa],” rileva una ricerca, “il 68 per cento si fida degli amici [su internet]”; e la pubblicità sui siti di social network trae profitto dall'associazione con l'idea di amico.<sup>27</sup> I siti di social network possono essere una fonte di guadagni vertiginosi anche perché l'inserimento di messaggi pubblicitari è molto semplice sul piano della tecnologia. Oggi è facile creare una barra laterale; una possibilità futura è quella di inserire all'interno dei messaggi scambiati tra gli amici un collegamento ipertestuale al prodotto che si vuole vendere; gli inserti non sarebbero vincolanti, ma con il tempo (sperano i pubblicitari) finirebbero per essere considerati normali, come la

pubblicità indiretta nei film.

L'espressione stessa, "social network", che rimanda all'idea di socializzazione e di rete, è per un verso ingannevole. Alcune recenti ricerche hanno messo in evidenza come i ragazzi tendano a fidarsi di più degli amici quando li vedono o li leggono sullo schermo che non quando sono presenti in carne e ossa (così come si fidano di più dei messaggi pubblicitari quando compaiono sui siti che non quando li leggono sulla carta stampata). Il risultato è che diventano dipendenti dal computer per l'amicizia.<sup>28</sup> Le ragioni non sono al momento del tutto chiare. Una delle spiegazioni che vengono date riguarda la tecnologia stessa. Le foto che le persone scattano di se stesse e del loro ambiente, soprattutto con il cellulare, assomigliano un po' alle vecchie istantanee o ai filmini girati in famiglia; per la loro apparente spontaneità, queste immagini ispirano fiducia. Un'altra spiegazione fa riferimento alla sociabilità; nei siti di social network, le interazioni sono meno impegnative, più superficiali delle interazioni a tu per tu. Vedi dove sono i tuoi amici e che cosa stanno facendo, invii magari un commento, ma non sei veramente coinvolto: è la logica dei "messaggini", rispetto alle infinite ore trascorse al telefono dagli adolescenti di un tempo.<sup>29</sup>

Come per Google Wave, il problema non è la macchina, ma la programmazione e l'uso del mezzo; se avessimo una mentalità diversa, nel vedere qualcosa di interessante o di emozionante sul video, al nostro amico faremmo una telefonata. Non solo: la sociabilità superficiale non è la conseguenza inevitabile dei rapporti online. In Cina, la nuova tecnologia ha rafforzato la *guanxi*; data la grande dispersione geografica che caratterizza queste relazioni, con i giovani lontani da casa, spesso lontani anche dai coetanei della stessa città, la funzione di sostegno pratico, di censura e di consiglio che è propria del sistema *guanxi* si è rafforzata proprio grazie al telefono cellulare.

La nostra stessa storia culturale ci aiuta a capire come mai online tendono a formarsi legami superficiali. Come abbiamo visto nel terzo capitolo, nei primi anni della Riforma si era creata grande tensione tra le opposte rivendicazioni del rituale comunitario e dello spettacolo religioso: da una parte si voleva coinvolgere i fedeli

in una liturgia comune, dall'altra dividerli tra spettatori passivi e celebranti attivi. Secondo Victor Turner, tale tensione tra rito e spettacolo esiste strutturalmente in tutte le culture; forse la sua è un'affermazione troppo generalizzata, ma ha certamente senso nel nostro contesto, per spiegare la differenza tra il telefonare e il mandare messaggi sul cellulare, tra il discutere di persona con gli amici e l'inviare loro la propria immagine scattata con il telefonino. Su questo punto voglio sbilanciarmi più di quanto la prudenza dello studioso consigli. Negli odierni social network, come anche sui blog, prevale una pratica non dissimile dal teatro cattolico dei secoli passati: una singola persona si esibisce davanti a una massa di spettatori che stanno a guardare.

Sono d'accordo con Philippa, un'adolescente che, sulle pagine locali del mio quotidiano, scrive: "Non c'è niente di anormale", riferendosi al fatto di avere su Facebook 639 amici, che "per la grande maggioranza" conosce, pur avendone incontrati solo alcuni, e dei quali sa soltanto quello che compare sullo schermo.<sup>30</sup> Effettivamente, se tutti e 639 contemporaneamente inviassero un messaggio e un'immagine ciascuno, il totale farebbe 816.642 messaggi al giorno: davvero impossibili da gestire. Man mano che il numero di amici online aumenta, a poco a poco solo alcuni emergeranno, e gli altri diventeranno i loro spettatori passivi. La medesima logica numerica si applica ai blog: un blog che conti duemila aderenti, se ciascuno contribuisse anche solo con un messaggio alla settimana, potrebbe produrre quattrocentomila messaggi. Che probabilità ci sono che l'uno per cento di questi venga letto? Si potrebbe definire Philippa una consumatrice di amicizia, ma sarebbe più giusto dire che è diventata una prima attrice, che produce immagini e testi che gli altri 639 consumano.

La medesima visibilità disuguale governa anche la cerchia degli amici online di Philippa. Dal punto di vista delle classi sociali, si è soliti parlare di "digital divide" per descrivere la disuguaglianza nel possesso e nella fruizione degli strumenti informatici: computer, telefoni cellulari, iPod e iPad. In generale, secondo il sociologo Paul DiMaggio e i suoi collaboratori, la disuguaglianza online si manifesta nell'accesso a queste macchine e nella

dimestichezza con il loro uso,<sup>31</sup> una sperequazione in linea con il detto evangelico secondo il quale “a chiunque ha, sarà dato”.<sup>32</sup> In paesi ricchi come la Gran Bretagna, tuttavia, il divario digitale si è rovesciato per quel che riguarda la fruizione. Ed Mayo e Agnes Nairn hanno rilevato che “nel Regno Unito i bambini e i ragazzi delle famiglie più svantaggiate trascorrono molto più tempo davanti alla televisione e collegati a internet rispetto ai loro coetanei di famiglia agiata”.<sup>33</sup> I loro dati sono sconcertanti: i ragazzi di famiglia povera tendono a consumare i pasti davanti al computer nove volte di più dei coetanei privilegiati e tendono cinque volte di più a stare su internet prima di andare a dormire.<sup>34</sup> Questi dati sono in linea con quelli sull’uso della televisione; i bambini poveri passano più tempo da soli davanti al televisore quando mangiano, prima di andare a letto e prima di andare a scuola. Il che equivale a dire che i ragazzi poveri sono consumatori di vita virtuale in misura maggiore dei loro coetanei ricchi.

Troviamo qui un dato di realtà fondamentale ma spesso ignorato riguardo ai social network: i contatti a tu per tu, le relazioni personali e la presenza fisica possono essere forme di privilegio. È una realtà ben nota a chiunque abbia inviato il proprio curriculum per e-mail a un possibile datore di lavoro sconosciuto; le probabilità di essere letti sono alquanto scarse. Privilegio e prossimità, presenza e accesso vanno insieme: è il principio della solidarietà tra ex compagni di università. Nelle comunità povere, di solito i contatti faccia a faccia non aiutano il potenziamento e l’emancipazione personali, la rete dei vecchi compagni non apre nuove porte.

Le sue stesse origini ci dicono qualcosa sulla disuguaglianza delle amicizie che Facebook mette in rete. Facebook e il suo predecessore Friendster erano inizialmente siti usati per combinare appuntamenti. A Harvard, dove Facebook prese forma, il sito dava molta importanza alla rappresentazione accattivante di se stessi; man mano che il programma dagli appuntamenti si estese ad altri rapporti sociali, la rappresentazione competitiva si accentuò; con le parole dello storiografo di Facebook, David Kirkpatrick, “la pratica del ‘friending’ aveva fin dal primo giorno una componente di

competitività [...], se il tuo compagno di stanza contava trecento amici e tu solo cento, ce la mettevi tutta per superarlo”.<sup>35</sup> Inizialmente il sito prosperò come gruppo elitario; crescendo, mantenne in certo modo quel taglio, per cui la misura del valore di una persona è data dalla quantità dei suoi contatti.

Può darsi che tra i 639 “amici” di Philippa ce ne siano alcuni che, provenendo da un ambiente povero, verranno attirati nella sua cerchia (dal suo modo di scrivere deduco che sia di famiglia agiata), ma le ricerche sociologiche tenderebbero a escluderlo. Nel suo studio sulle scuole di élite degli Stati Uniti, per esempio, Shamus Khan sottolinea l'importanza della vita in comune nelle case dello studente per formare quelle amicizie sulle quali le élite contano per la vita adulta; a Harvard, le relazioni importanti nascono nelle attività extracurricolari e in club prestigiosi come il Porcellian o il Signet; nato in quel giro privilegiato, Facebook alle origini era uno strumento per coltivare contatti più che per mettersi in contatto.<sup>36</sup>

Siamo abituati ad associare la parola “inclusione” con la collaborazione. I social network mettono in questione questo comodo assunto. Aniché includere, essi possono escludere; e lo fanno per una semplice questione di aritmetica: il fatto di avere centinaia di “amici” privilegia l'esibizione, specialmente l'esibizione competitiva; allora “consumo” diventa guardare gli altri vivere. Operativamente, quel modo di essere spettatori è conformato dalle disuguaglianze di classe. I programmi su cui si basano i social network non sono stati costruiti pensando alle differenze di classe, ma l'uso delle “liste di amici”, del “friending”, non è affatto neutrale, come non lo è in Google Wave.

Riassumendo, ho cercato di mostrare come nella vita di bambini e ragazzi la disuguaglianza sia collegata con la sociabilità e più specificamente con la collaborazione. Le disuguaglianze imposte ai bambini americani riducono la loro capacità di socializzare rispetto ai coetanei di società europee più eque. La disuguaglianza viene introiettata quando dà luogo a confronti invidiosi. Oggi le relazioni sociali dei ragazzi sono consumate in misura crescente online, con modalità proprie del teatro. La sociabilità online, a quel che è dato capire finora, riduce

l'interazione sociale duratura con i coetanei di diversa classe sociale. Il che non è certo colpa dei singoli ragazzi.

In un discorso tenuto alla Columbia University, Martha Nussbaum aveva inserito la questione della disuguaglianza in un orizzonte più ampio, facendo notare che la presenza di una data capacità ci fornisce il criterio di riferimento non solo per ciò che gli esseri umani sono in grado di fare ma anche per ciò che le società “non fanno” per alimentarla. La disuguaglianza soffoca le capacità dei bambini e dei ragazzi; bambini e ragazzi sono per natura portati a formare relazioni più profonde e a collaborare più pienamente di quanto le istituzioni consentano loro di fare. Non è sempre e dovunque così, dunque il fenomeno non è attribuibile al capitalismo *tout court*, o almeno non nel senso in cui credevano i frequentatori del Musée social a cavallo del Novecento. È la disuguaglianza interna di ciascuna società la causa di questo fallimento, insieme alle norme sociali. Il legame profondo basato sul dovere e sull'onore che caratterizza, per esempio, la *guanxi* cinese non è un legame a cui i nostri ragazzi possono attingere nei social network.



## 5. Il triangolo sociale

### Il risentimento nei rapporti sociali sul lavoro

Negli anni settanta, quando ero un giovane sociologo, il lavoro sul campo mi portò a intervistare un certo numero di famiglie bianche proletarie di Boston.<sup>1</sup> Il boom economico del dopoguerra aveva dato a quelle persone una vita incommensurabilmente migliore di quella che avevano conosciuto da bambini durante la Depressione; si erano comprate la casa e la macchina, erano dei consumatori. Il gruppo che coordinavo con Jonathan Cobb intervistò un centinaio di famiglie. La struttura industriale e commerciale di Boston in quegli anni faceva sì che ciascun lavoratore avesse una sua nicchia, un suo spazio fisso, anche se limitato, dal quale ci si aspettava che non si sarebbe più mosso. Quella struttura formale affondava le radici nel passato, derivava dall'organizzazione industriale ottocentesca. Anche la critica sociale di quel sistema aveva radici lontane; quando i riformatori a Parigi parlavano di un sistema di produzione "senz'anima", si riferivano appunto a questo tipo di rigida organizzazione, basata sulla divisione meccanica del lavoro.

Il nostro gruppo scoprì però che sul lavoro i lavoratori manuali creavano forti legami informali, che li facevano uscire dal loro spazio ristretto. Tali relazioni informali constavano di tre elementi, che possiamo visualizzare come i tre lati di un triangolo sociale. I rispettivi comportamenti osservati erano i seguenti: i lavoratori tributavano un ruvido rispetto ai capi "decenti", i quali restituivano un ugualmente ruvido rispetto ai dipendenti di cui si potevano fidare (primo lato). I lavoratori parlavano liberamente dei problemi comuni più importanti e inoltre in fabbrica coprivano le spalle ai colleghi in difficoltà, si trattasse dei postumi di una sbornia o del

recente divorzio (secondo lato). Nelle occasioni in cui in fabbrica si determinavano problemi gravi, erano pronti a dare una mano, facendo gli straordinari o svolgendo le mansioni di un altro (terzo lato). Sintetizzando, i tre lati del triangolo sociale comportavano: autorità guadagnata, rispetto reciproco, collaborazione durante le crisi. La presenza di questo triangolo nel luogo di lavoro non lo trasforma in un Eden, però rende l'esperienza lavorativa un po' meno senz'anima; serve a controbilanciare la rigidità e l'isolamento della struttura formale. In senso più ampio, crea un clima di "urbanità" nel luogo di lavoro, un'urbanità tra maestranze e capi che, benché sembri appartenere a un universo del tutto differente rispetto a quello delle ambasciate rinascimentali, ne condivide tuttavia alcuni tratti strutturali.

Oggi, quarant'anni dopo, mi trovo di nuovo alle prese con una serie di interviste, ma a un gruppo di lavoratori differente: gli impiegati dei back office di Wall Street che avevano perso il lavoro nel crollo del 2008. Molti dei miei soggetti non possono essere definiti vittime senza speranza, posseggono competenze tecniche che li hanno già ricollocati o li ricollocheranno a breve nel mondo del lavoro. Tuttavia, l'improvviso scossone che li aveva temporaneamente gettati nella disoccupazione aveva reso quei funzionari, tecnici e dirigenti di fascia bassa molto più critici nei confronti della qualità della loro vita lavorativa precedente.

Quella della finanza è un'industria ad alto livello di stress, che impone orari lavorativi prolungati e il sacrificio del tempo da dedicare al coniuge, ai figli, alle attività ricreative e agli amici. Molti dei miei soggetti, dopo il trauma del 2008, non sono più disposti a compiere quei sacrifici personali; ripensando al passato, provano un forte risentimento per aver dovuto sottostare alle regole del gioco della finanza. Si rendono conto dello scarso rispetto con cui erano trattati dai loro superiori, di come fosse superficiale la fiducia dei colleghi e soprattutto di come si fosse dimostrato debole lo spirito di collaborazione in azienda nel periodo immediatamente successivo al disastro finanziario. Scoprono di non essere particolarmente attaccati alle persone con cui lavoravano e al luogo stesso di lavoro. Una delle domande poste agli intervistati era:

“Rivorrebbe indietro il suo vecchio posto?”. La risposta era quasi sempre: “Vorrei fare lo stesso tipo di lavoro da qualche altra parte”. I legami del triangolo sociale si sono dimostrati intrinsecamente deboli.

Finora, i datori di lavoro non hanno dovuto preoccuparsi troppo per le conseguenze politiche della crisi; il personale del back office non è sceso nelle piazze a protestare. Ciò non toglie che la debolezza del triangolo sociale dovrebbe invece suscitare qualche allarme. Nelle strutture burocratiche, le comunicazioni rilevanti avvengono per via informale; quando i canali di comunicazione informali vacillano, la gente si tiene per sé idee e valutazioni sul reale funzionamento dell'azienda, oppure difende il proprio territorio. Non solo, la debolezza dei legami informali intacca la lealtà verso l'azienda che è invece ancora più importante nei momenti di crisi. I miei soggetti sono ai gradini bassi della scala aziendale, troppo bassi perché bonus o stipendi elevati influiscano sulla loro condotta; vale a dire, per loro, sul lavoro, contano di più i legami sociali. Molti ora si sentono amareggiati e risentiti per l'inconsistente e superficiale qualità di quei legami nel luogo dove trascorrono la maggior parte della loro giornata. Anche se non si esprimerebbero in questi termini, quello di cui hanno sofferto è l'assenza di una riequilibrante cultura dell'urbanità, capace di rendere più ricchi di senso i rapporti sociali sul lavoro.

In questo capitolo esamineremo le differenze tra due mondi del lavoro, quello del passato e quello del presente, e le conseguenze sociali che esse comportano.

### *Il triangolo sociale nella vecchia economia*

Sarebbe sbagliato pensare che la coesione della classe lavoratrice di un tempo producesse dei cittadini felici. Fuori dal luogo di lavoro, i miei intervistati di Boston si sentivano trattati con sufficienza dall'élite progressista che determinava le politiche cittadine, e trasformavano questa mancanza di riguardo, come in uno specchio deformante, in atteggiamenti razzisti nei confronti

degli afroamericani poveri che stavano al di sotto di loro sulla scala sociale; i lavoratori di Boston erano fin troppo sanguigni nel manifestare *ressentiment*. Il legame di solidarietà sociale si esprimeva in un ambito più ristretto, all'interno del luogo di lavoro.

### *L'autorità guadagnata*

Molti degli operai più vecchi intervistati negli anni settanta avevano combattuto nella Seconda guerra mondiale; molti dei più giovani erano tornati da poco dal Vietnam. La vita militare aveva instillato in loro una duplice misura dell'autorità. Da un lato, accettavano il fatto che fosse l'ufficiale a fornire la strategia della battaglia, anzi volevano che lo facesse, che li guidasse, che desse gli ordini: è il superiore, saprà che cosa occorre fare. Allo stesso tempo, però, pensavano che, una volta impartiti gli ordini, l'ufficiale dovesse lasciare ai soldati libertà nell'eseguirli; anzi, che non potesse fare che così: pretendere di controllare ogni minima mossa dei soldati quando stanno per sparare provocherebbe il caos nel campo di battaglia.

Questa esperienza del rapporto tra ufficiali e truppa in guerra veniva applicata nelle relazioni industriali del tempo di pace. Nelle fabbriche di Boston, quando i capi si comportavano da piccoli ducetti, gli operai che avevano fatto il servizio militare sul campo tendevano a tener loro testa. Ma una fonte di irritazione maggiore erano i capireparto bonari e gentili; con la loro sollecitudine assillante finivano per fare passare la voglia di impegnarsi; i capireparto che sbraitavano e imprecavano ma poi lasciavano che gli operai facessero il loro lavoro erano più accettati. Benché negli scontri in fabbrica gli animi si scaldassero parecchio, agli occhi degli operai questi capi facili a infiammarsi e rudi come loro si guadagnavano il diritto a comandare, proprio perché se la prendevano tanto; il fatto che poi lasciassero gli operai liberi di lavorare in pace era considerato un segno di rispetto per i sottoposti, di fiducia nella loro competenza. Quelle sfuriate erano diventate un rituale mensile, a volte settimanale, che lasciava

entrambe le parti soddisfatte. Può meravigliare che consideri questo violento rito a cadenze regolari un'espressione di urbanità, eppure lo era, in quanto costituiva un reciproco riconoscimento. "Sì, ogni tanto dà di matto," disse un meccanico del suo capofficina, "ma è una brava persona."

Spesso l'autorità è equiparata al potere assoluto. Ma dal punto di vista sociologico questo è un errore. L'autorità è potere legittimato nel suo esercizio. Da Max Weber in poi, in sociologia la legittimazione è definita come obbedienza volontaria. I soldati disposti a obbedire all'ordine di attacco, sapendo che può significare morire, ne rappresentano un caso estremo; nella società civile, il potere legittimo si configura nelle leggi che il popolo rispetta perché le ritiene giuste. In termini weberiani, il test della legittimità domanda: obbedirai (a un ordine, a una legge) anche se disobbediendo potresti farla franca? Per quanto il test sia efficace, questo modo di pensare è troppo riduttivo. Si focalizza sul soggetto debole invece che sul soggetto forte. Anche chi è in posizione di comando deve guadagnarsi la sua legittimazione, e di solito lo fa attraverso comportamenti e scambi minimi, che poco hanno a che vedere con le formulazioni ufficiali del diritto a comandare.

Molti anni dopo quella ricerca di Boston, mi sono imbattuto in una formulazione, da parte di un architetto, che mi sembra sintetizzi bene come l'autorità possa essere guadagnata a livello personale. L'architetto svizzero Peter Zumthor descrive così il lavoro nel suo studio: "Io presento la bozza di un progetto e ne parliamo insieme. Parliamo dell'idea, parliamo di dove cominciare". Poi, per un certo periodo, lascia che i progettisti ci lavorino sopra; qualcuno magari prepara un modello. A questo punto rientra in campo lui: "Passo tra i tavoli, esaminando tutti i lavori. [...] Sono bravo a dare ordine alle nostre discussioni, [...] sto ad ascoltare le diverse opinioni, sfrondando tutte le argomentazioni accademiche e troppo teoriche". E non si isola mai: "Coinvolgo anche altri, perfino la mia segretaria; le chiedo: 'Dove preferirebbe il letto in questa camera d'albergo, qui oppure qui?'". Una volta presa la decisione, la sua scelta è definitiva.<sup>2</sup>

Le parole di Zumthor, al di là dell'apparenza autoelogiativa, ci

dicono una cosa importante. In un puro esercizio del potere, un architetto non domanderebbe mai il parere della segretaria, oppure crederebbe di sapere meglio di lei che cosa preferisce. Nel suo studio, Zumthor chiaramente non è un tipo arrendevole, né un semplice mediatore; è lui che comanda. Ma coinvolge davvero gli altri e suscita una reale dedizione da parte dei suoi sottoposti.

L'autorità guadagnata gestisce l'esperienza quotidiana della disuguaglianza in un modo particolare. Nella relazione tra comando e ubbidienza essa tempera l'effetto dell'umiliazione. Weberianamente, si ha umiliazione quando il soggetto debole non può scegliere; da un punto di vista più ampio, si ha umiliazione quando il soggetto forte non dà riconoscimento a quello debole. Un capo che non umilia può fare scenate, come nelle fabbriche di Boston, oppure girare in silenzio tra i tavoli, come nello studio di Zumthor; ma in entrambi i casi, non è mai autoreferenziale. Potremmo pensare, come Norbert Elias, che l'umiliazione produca inevitabilmente il senso di vergogna. Come abbiamo visto nel terzo capitolo, Elias non solo riferisce questo processo all'esperienza individuale (la persona che non controlla le scoregge sta umiliando se stessa), ma attribuisce al senso di vergogna effetti di lunga durata. Nei rituali che conferiscono autorità, i momenti di rabbia passano; benché temporaneamente provochino umiliazione, anche il senso di vergogna passa. Il dare confini all'emotività è un aspetto del potere civilizzatore del rituale. Anche senza accendere scoppi di collera come quelli descritti, nelle relazioni tra capi e sottoposti le discussioni informali possono diventare rituali che creano legami emotivi. Può trattarsi di discussioni apparentemente banali, come nel decidere quando oliare un macchinario o dove sistemare il letto, ma se il luogo di lavoro è strutturato in modo che tali scambi avvengano regolarmente, le persone coinvolte sanno di essere prese sul serio. Così almeno avveniva in una fabbrica di scarpe di Boston, da me seguita per diverso tempo, quando, negli intervalli tra una tempesta e l'altra, durante la pausa per il caffè, capireparto e macchinisti discutevano sulle marche di lubrificanti, detergenti e schermi che funzionavano meglio per i loro macchinari. Anche in quelle occasioni apparentemente di poco conto, i capi che

ascoltavano con attenzione gli operai e si appuntavano i loro pareri si stavano guadagnando la propria autorità.

### *La fiducia come atto di fede*

Il secondo lato del triangolo sociale riguarda la fiducia. Georg Simmel ha scritto che la fiducia reciproca richiede un atto di fede, essendo la fiducia “qualcosa di meno e qualcosa di più della conoscenza”.<sup>3</sup> Se sapessimo esattamente quello che succederà quando trattiamo con il prossimo, il problema della fiducia non si porrebbe nemmeno. Il filosofo pragmatista William James, contemporaneo di Simmel, non concorda sul fatto che la fiducia sia del tutto cieca. Nel saggio *La volontà di credere*, James la paragona a un’ipotesi, “accettata come una possibilità reale da colui al quale viene proposta; la fiducia viene poi messa alla prova, con il rischio di scoprire che era stata malriposta”.<sup>4</sup> Anche James, comunque, pensa che richieda un atto di fede; come scrive in un altro saggio, quando diamo la nostra fiducia, siamo disposti “ad agire per una causa il cui esito felice non ci è certificato in anticipo”.<sup>5</sup>

Un po’ come con gli strumenti di navigazione del quadro di Holbein: si è disposti a usarli, anche se non si sa bene come funzionano. Anche certi strumenti finanziari, come i contratti derivati, richiedono un atto di fede: la voglia dell’investitore di credere in essi è più forte della considerazione dei rischi che comportano. Negli studi di architettura, le persone credono in progetti che ancora non sono stati realizzati, perfino in progetti che in un angolo della mente sanno che non otterranno mai finanziamenti; è l’atto di fede nominato da Simmel a tenerle chine sul tavolo da disegno. Lo stesso vale per la fiducia nel prossimo: abbiamo fede negli altri, pur non sapendo se quella fede sarà giustificata.

Nella vita in fabbrica, a Boston, la fiducia assumeva tutte queste sfumature quando gli operai “coprivano” un compagno nei guai. I lavoratori alcolizzati, per esempio, erano bravissimi, al limite del manipolatorio, nel nascondere i segni delle sbornie, ma non

riuscivano a ingannare tutti; di solito li tradiva la perdita di ritmo alla catena di montaggio. Il compagno che se ne accorgeva cercava, se possibile, di rallentare la catena, oppure semplicemente gli toglieva di mano il pezzo incompleto. Da professorino rigorista qual ero allora, spiegai loro che era sbagliato agire così, il compagno alcolizzato doveva essere messo di fronte alle conseguenze del suo alcolismo. Ma gli operai alla catena di montaggio non erano dei teorici moraleggianti; quando lo coprivano, rispondevano al bisogno del compagno per quello che era. In quelle occasioni, sulle prime il lavoratore alcolizzato era perplesso, anzi diffidente: non riusciva a credere che qualcuno potesse fare una cosa del genere per lui, chissà cosa c'era sotto. Per accettare di essere coperto, lui stesso doveva compiere un atto di fede: credere che qualcuno volesse davvero venirgli incontro senza secondi fini. Quello stesso legame di fiducia gli consentiva di continuare a bere.

Visti in atto alla catena di montaggio, i legami di fiducia appaiono un po' diversi che se pensati in astratto. Il problema si presenta piuttosto come una transazione biunivoca: la gente sarà disposta ad accettare l'aiuto e in tal modo ad acquistare fiducia negli altri? Se quello del dare copertura sembra un esempio eccentrico, va detto che quegli operai alla catena di montaggio erano tutti cattolici, devoti se non ferrati in teologia. Per anni, ogni domenica si erano sentiti ripetere l'esortazione evangelica di non voltare le spalle a chi è fragile, perché quella fragilità era anche in loro. La fiducia reciproca può essere costruita su una simile convinzione e dimostrarsi un legame più forte, a mio parere, della fiducia basata su livelli di rischio inferiori.

### *Collaborazione e rottura della routine*

Alla catena di montaggio, lo spirito di collaborazione veniva messo alla prova soprattutto quando si verificava una crisi, come avvenne in un grande panificio, dove passai diverso tempo a fare le mie osservazioni (e i miei assaggi), un giorno in cui i forni si



surriscaldarono con il rischio di provocare un incendio. In quei momenti, i capisquadra si misero agli ordini dei fuochisti, che assunsero temporaneamente il comando. I lavoratori più emotivi furono allontanati dal reparto dei forni, mentre le donne che normalmente erano addette all'imballaggio accorsero armate di secchi d'acqua. Mentre la catena di comando veniva sospesa, la gente usciva dalla propria nicchia.

I momenti di crisi rivelano la fragilità dell'organizzazione formale e per converso la forza della collaborazione informale. È il grande tema di romanzi come *Comma 22*, di Joseph Heller, in cui i soldati riescono a sopravvivere soltanto ignorando le direttive dall'alto e decidendo insieme come gestire le cose; il sociologo Tom Juravich ha mostrato come troppe volte la realtà della fabbrica con i suoi comma 22 imiti la fantasia dei romanzieri.<sup>6</sup> Agli albori dell'era industriale, Adam Smith, in *La ricchezza delle nazioni*, descrisse il lavoro in fabbrica come un'attività disumanizzante per i sentimenti e per l'intelligenza, un giudizio che con il tempo è diventato pressoché universale.<sup>7</sup> La fabbrica ha spesso questo effetto, ma non in maniera così deterministica. Qualsiasi interruzione della routine può eccitare la mente delle persone, e quando questo avviene esse passano alla sfera informale; più che le grandi crisi, sono le cose all'apparenza banali ad avere questo effetto vitalizzante. Gli addetti alle pulizie di una fabbrica in cui sono stato notavano e facevano congetture su ogni pezzetto di carta, avanzo di cibo o indumento (si trovava anche questo!) che rinvenivano nei cestini; nel reparto smistamento delle Poste, dove la routine è davvero micidiale, mentre le mani degli addetti si muovevano nel fiume infinito di buste sul nastro trasportatore, la testa era rivolta ai pettegolezzi. Questi comportamenti rispecchiano un impulso naturale: le persone hanno bisogno di stimoli e quando il lavoro non li fornisce se li creano da sole, anche a prescindere dalle crisi provocate dall'esterno dalla burocrazia.

Il pettegolezzo tende a stimolare la mente perché drammatizza notizie o avvenimenti banali, specialmente quando diventa un mini teatro degli orrori ("Roba da non credere!"). Inoltre, la persona autrice del pettegolezzo presuppone che gli altri

colgano tutte le diramazioni, in caso contrario continuerà a spiegarle finché la cosa non sarà chiara: non sa che farsene di un pubblico passivo. Perlopiù, si tratta di malignità; il racconto di una buona azione non ci affascina tanto quanto la descrizione di una cattiveria. Nei mesi trascorsi nelle fabbriche di Boston, tuttavia, mi sono accorto che la voglia di essere coinvolti che anima i pettegolezzi si ritrova anche durante il lavoro; come il chiacchiericcio allevia la noia delle mansioni ripetitive, lo stesso fa un altro tipo di rottura della routine: la necessità di risolvere un problema imprevisto.

Alla fabbrica di scarpe, per esempio, un giorno arrivò dall'Argentina una partita di cuoio macchiato. Uno degli operai capì immediatamente che cosa bisognava fare, ma prima di procedere si preoccupò di spiegare ai compagni la causa delle macchie e quali sostanze chimiche andavano usate per cancellarle, in modo che tutti capissero a fondo il problema. La risoluzione del problema, a somiglianza dei casi di crisi e dei pettegolezzi, richiese di avvisare gli altri della circostanza insolita e di condividere le proprie conoscenze: una comunicazione collaborativa, fuori dalla routine. Come nelle conversazioni ben riuscite, quando occorre far fronte a un problema fastidioso non si può fare riferimento a procedimenti scontati; sul piano sociale, forse controintuitivamente, le rotture della routine si dimostrano spesso eventi che creano un legame tra i partecipanti.

I capi che fanno scenate, le bugie dette per coprire un compagno alcolizzato e il pettegolezzo non sono certo esempi edificanti di ciò che consideriamo la buona qualità del lavoro. Ma fanno parte di comportamenti sociali che possono essere positivi: la ritualizzazione del passaggio dalla collera al rispetto, la disponibilità a scommettere sulle qualità di un altro, il desiderio di uscire dalla prigione della routine. E, anche in questi casi (tralasciando quello del pettegolezzo), se andiamo a vedere che cosa c'è dietro, possiamo individuare le relazioni sociali in cui si inseriscono questi comportamenti: i rituali fanno parte della tessitura dell'autorità guadagnata, la bugia per coprire il compagno rientra nella fiducia come atto di fede e la gestione delle crisi e la

risoluzione di problemi ricollegano la collaborazione con la rottura della routine. Siano negative o positive, tutte queste relazioni comportano una comunicazione molto raffinata. Inoltre, i lati del triangolo si rinforzano reciprocamente: la fiducia diventa più salda durante la gestione di una crisi, lo stesso avviene per l'autorità intesa come autorevolezza. Si crea insomma una struttura sociale insieme impalpabile e coerente.

L'Ufficio del lavoro di Boston classifica gran parte dei lavoratori dei siti da noi studiati come manodopera non specializzata o semispecializzata, il che non è esatto. Per praticare relazioni sociali come quelle descritte occorre possedere una conoscenza reciproca approfondita; i lavoratori dovevano sapere, per esempio, su chi poter contare e su chi no in caso di emergenza, o in favore di chi valeva la pena di mentire. Altrettanto bene dovevano conoscere le loro aziende: gli operai del panificio sapevano dove reperire in città i mezzi necessari in caso di blocco dei forni, gli addetti alle pulizie regolavano i loro interventi non sul regolamento sindacale ma sulle mutevoli necessità dei vari reparti. Le relazioni sociali informali richiedono una conoscenza del contesto a cui si arriva interrogandolo e interpretandolo insieme.

Il triangolo sociale informale può manifestarsi in qualsiasi tipo di organizzazione: aziende, ospedali, scuole, parrocchie, gruppi di servizio alla comunità, forze armate, negli uffici come nelle fabbriche. Verrebbe da pensare che qualsiasi organizzazione sarebbe ben contenta di incoraggiare legami informali del genere al suo interno, perché essi aumentano la coesione sociale. Ma c'è una condizione di fondo per l'esistenza di tale triangolo che non tutte le organizzazioni sono in grado di soddisfare. Esso ha bisogno cioè di istituzioni relativamente stabili nel tempo e di lunga tradizione. Soltanto a questa condizione i lavoratori hanno la possibilità di conoscerne e comprenderne a fondo il funzionamento. Nell'ultima generazione, tuttavia, il capitalismo si è lasciato alle spalle le istituzioni dalla struttura stabile in cui erano inseriti lavoratori come quelli di Boston. In parte, questo è avvenuto perché gli Stati Uniti e gran parte dell'Europa hanno dismesso la produzione industriale per diventare prevalentemente economie dei servizi. In

parte, perché in quasi tutte le aziende più avanzate, del settore pubblico come del settore privato, il tempo stesso si è abbreviato e l'esperienza che i lavoratori fanno gli uni degli altri e la conoscenza che hanno della propria organizzazione sono diventate a loro volta di breve termine. Il settore dei servizi finanziari è il capofila di questo cambiamento, per cui il modo in cui in esso è strutturato il tempo istituzionale non assomiglia neppure lontanamente all'esperienza che ne facevano in passato i lavoratori alla catena di montaggio. Non sorprende, allora, che in questo settore il triangolo sociale si sia disfatto, e in maniera così drammatica.

### *L'azione corrosiva del tempo*

All'inizio del periodo di prosperità degli Stati Uniti, nel secondo dopoguerra, Wall Street assomigliava, forse incongruamente, al cugino mondo industriale; e infatti si parlava, correttamente, di "industria finanziaria". Quasi tutte le società esistevano da decenni, se non da un secolo o più: Lehman Brothers, JP Morgan e altre banche si facevano un vanto del fatto di essere istituzioni venerande. Negli istituti di credito e di investimento, i dipendenti facevano tutta la loro carriera nella medesima società. Questo clima di stabilità fisica e temporale non riguardava soltanto New York. Come ha documentato lo storico David Kynaston, nella City di Londra banche come Barings e Coutts attiravano la clientela con discrezione, puntando sulla loro lunga tradizione, e le compagnie si facevano un merito del fatto che la maggior parte dei loro dipendenti rimanevano con loro tutta la vita.<sup>8</sup> L'impiego a tempo indeterminato caratterizzava anche i miei intervistati di Boston, che nel corso della vita avevano cambiato azienda al massimo un paio di volte, lavorando in fabbriche che costituivano un elemento permanente della loro comunità.

A prescindere dal contrasto tra ricchezza e povertà, nelle rispettive esperienze del tempo c'era ovviamente una grossa differenza tra bancari e operai: dopo la Seconda guerra mondiale, il proletariato industriale aveva conosciuto periodi ricorrenti di

drammatica disoccupazione, mentre nei servizi finanziari l'impatto dei licenziamenti causati dal ciclo economico era più attutito. Tuttavia, quando per gli operai tornava il lavoro, voleva dire il ritorno al vecchio stabilimento. Questo è un dato che colpisce riguardo ai tre decenni che seguirono la Seconda guerra mondiale; sia negli Stati Uniti sia in Gran Bretagna, i lavoratori dell'industria tendevano a rimanere dov'erano, invece di spostarsi in cerca di migliori possibilità di lavoro altrove.<sup>9</sup> Per tutto l'Ottocento e fino alla Depressione non era stato così, in nessuno dei due paesi; le comunità operaie erano in continuo movimento.

Non è il caso di guardare alla stabilità postbellica con nostalgia. Nell'industria come nella finanza, le ditte dalla lunga tradizione erano spesso rigide, inefficienti e ferme nel loro tran-tran. Inoltre, la gestione burocratica del lavoro industriale scandiva in modo severo e autoritario l'esperienza del tempo nelle fabbriche. Quando negli anni cinquanta studiò lo stabilimento di Willow Run della General Motors, il sociologo Daniel Bell fu colpito dal fatto che "l'ora è suddivisa in dieci periodi di sei minuti [...], l'operaio è pagato in base al numero di decimi di ora lavorati".<sup>10</sup> Analoghi microcalcoli venivano fatti nelle banche per gli impiegati di basso livello. Per i lavoratori, questa deregolamentazione non era del tutto insensata. Il fatto di timbrare il cartellino se non altro rendeva il lavoro chiaramente leggibile dai lavoratori: a livello micro, era più facile calcolare in ogni momento la paga e le indennità maturate; a livello macro, il passare degli anni e l'anzianità acquisita determinavano la loro posizione in fabbrica o in ufficio.<sup>11</sup>

Negli anni cinquanta ci fu una fioritura di studi volti a registrare le conseguenze individuali e sociali del processo di operaizzazione dei ceti impiegatizi, tra i più noti *L'uomo dell'organizzazione* di William Whyte, *Colletti bianchi* di C. Wright Mills e *Il fenomeno burocratico* di Michel Crozier.<sup>12</sup> Secondo Whyte, l'impiego a lungo termine soffocava gli slanci di ambizione e di innovazione; Mills era convinto che la stabilità lavorativa aumentasse il conformismo; Crozier, le cui ricerche riguardavano la Francia, un paese in cui l'intervento statale nell'economia era massiccio, sottolineò soprattutto le conseguenze politiche di questo

processo, che induceva una maggiore docilità nei ceti impiegatizi. Nessuno di questi studi si soffermava sulle relazioni informali tra lavoratori o tra i dipendenti e i loro superiori; era come se il tempo formalizzato possedesse un potere autonomo schiacciante.

Quel potere cominciò a perdere forza verso la metà degli anni settanta, con effetti che si fecero sentire soprattutto nell'industria dei servizi finanziari di Wall Street. Se si potesse addebitare a un singolo episodio l'innescò di quel cambiamento, esso sarebbe l'affossamento degli accordi monetari di Bretton Wood durante la crisi petrolifera del 1973, in seguito al quale enormi quantità di capitali globali, dapprima provenienti dal Medio Oriente e dal Giappone, si rovesciarono su mercati che fino a quel momento erano stati nazionali e fissi. Tredici anni più tardi, l'esplosiva deregulation dei servizi finanziari a Londra permise l'ingresso nel mercato globale di nuovi investitori, mentre il contante prese la via della fuga di capitali dal Sudamerica e dalla Cina *offshore*; negli anni novanta, i mercati attirarono i russi che volevano trafugare dalla loro nazione i profitti illeciti; agli inizi del secolo attuale, i cinesi sono diventati grandi investitori nelle industrie europee nonché i maggiori detentori di titoli del debito pubblico americano.

Di colpo, tutti erano in competizione con tutti. Negli anni della stabilità, nelle società di Wall Street e della City un accordo sulla parola manteneva distinti il risparmio e l'investimento e inoltre le acquisizioni ostili, come quella messa in piedi nel 1957 dal banchiere Siegmund Warburg sulla maggiore azienda britannica dell'alluminio, erano operazioni fortemente disapprovate. La collusione esisteva anche prima, naturalmente; le IPO (le offerte iniziali al pubblico di azioni da parte delle nuove società) erano spesso, per dirla senza mezzi termini, truccate; un novello Mandeville avrebbe potuto scrivere una *Favola delle api* basata totalmente su Wall Street. Ma i nuovi collusi adesso miravano anche a sovvertire il mercato, a distruggere le società concorrenti, e soprattutto a spazzare via gli attori minori. L'accordo sulla parola cercava stabilità nell'industria, mentre il nuovo regime, più miope, mirava al profitto momentaneo.

Il nuovo capitale è, con le parole dell'economista Bennett

Harrison, un “capitale impaziente”, che cerca profitti a breve termine sul valore delle azioni e gli strumenti finanziari anziché la proprietà a lungo termine delle società in cui il capitale è stato investito.<sup>13</sup> I profitti degli azionisti si basano sul prezzo delle azioni anziché sulla buona salute delle imprese; si possono fare profitti con la vendita allo scoperto di titoli di una certa impresa, scommettendo che le loro quotazioni scenderanno, anche se l'impresa continua ad andare bene in Borsa. Questo spinge le imprese a proporsi obiettivi quantificabili di trimestre in trimestre o mensilmente, invece di pensare a lungo termine. Perfino i fondi pensione, che più di tutti dovrebbero guardare lontano, nell'ultima generazione hanno cominciato a giocare secondo regole temporali diverse: nel 1965, il periodo di tempo in cui conservavano le loro azioni era in media 46 mesi, nel 2000 la media era scesa a 8,7 mesi e nel 2008 a 4,9 mesi.

Il ruolo specifico di Wall Street in questa trasformazione diventò quello di confezionare pacchetti di strumenti finanziari per l'investimento “impaziente”, mentre il ruolo della City, sulla scia delle antiche relazioni imperiali, puntò soprattutto sulla gestione e il coordinamento globali.<sup>14</sup> Oggi “Wall Street”, così come “la City”, è diventata un'espressione che denota genericamente un luogo della finanza – e a New York midtown Manhattan è non meno importante del quartiere della Borsa, così come a Londra gli scambi finanziari si fanno a Mayfair non meno che a Moorgate.

L'avvento della nuova scala temporale ha modificato, in entrambe le città, il modo in cui sono strutturate le aziende e il modo in cui la gente vi lavora. Al modello “core business” si è contrapposto il modello “portafoglio”, in cui molte attività differenti e spesso irrelate sono poste sotto il medesimo tetto societario; il vantaggio sarebbe che esso risponde meglio ai mercati globali in rapida e continua trasformazione e consente di fare profitti in alcune attività se non nelle altre. La logica del portafoglio contrasta con un'immagine o identità aziendale coerenti; l'azienda è concepita come un insieme di componenti che possono essere liquidate, integrate da altre o riconfigurate a piacimento.

Il finanziere-filosofo George Soros, a proposito della

trasformazione indotta nelle imprese dalla temporalità a breve termine, parla di differenza tra “transazione”, che è momentanea, e “relazione”, che è prolungata.<sup>15</sup> Diversamente dai sociologi del passato, Soros riconosce che i rapporti aziendali sono spesso informali, oltre che formali; la fiducia informale svolge un ruolo di rilievo nel mantenere in vita tali rapporti, specialmente quando l'imprenditore finanziario o i suoi clienti sono sotto pressione e hanno bisogno che i loro partner accelerino il pagamento di una fattura o la fornitura di crediti; la disponibilità a farlo richiede di solito un legame personale di lunga durata.

In termini più astratti, il sociologo Manuel Castells ha definito l'odierna economia “uno spazio di flussi”.<sup>16</sup> Castells sostiene che, grazie alle nuove tecnologie, l'economia globale opera in tempo reale, sincrono; ciò che accade nei mercati azionari di Londra o New York viene recepito istantaneamente a Singapore o a Johannesburg; un codice informatico scritto a Mumbai può essere usato immediatamente da IBM come se fosse stato scritto negli uffici della sua sede centrale. Castells definisce questa condizione “tempo senza tempo”. Ne è l'incarnazione lo schermo del computer, il grande simbolo della nostra epoca, con le sue finestre che si aggiungono una sull'altra senza un nesso temporale; il tempo viene sospeso. Le conseguenze sociali sono quelle indicate da Soros: transazioni momentanee al posto di relazioni prolungate.

La temporalità a breve termine ha ristrutturato il carattere stesso del lavoro. Oggi il mercato del lavoro si presenta come uno scenario di brevi periodi di occupazione invece che di lunghe carriere. La cancellazione del concetto di “a lungo termine” è espressa chiaramente nelle parole, per esempio, di un manager di ATT, che alcuni anni fa ebbe a dichiarare: “Alla ATT dobbiamo promuovere l'idea che la forza lavoro è contingente [...], i lavori sono sostituiti da progetti”.<sup>17</sup> Il lavoro temporaneo, spesso a tempo parziale, è un riflesso di questa mentalità; oggi, nell'economia dei servizi questo è il settore in più rapida crescita. Un giovane laureato impiegato di medio livello può aspettarsi di cambiare datore di lavoro almeno una dozzina di volte nel corso della sua vita lavorativa e di cambiare tipologia di competenze almeno tre volte;



le abilità che gli saranno richieste all'età di quarant'anni non sono le stesse in cui è stato formato nei suoi studi.<sup>18</sup>

Queste trasformazioni dell'esperienza del tempo hanno profonde ripercussioni sulla conoscenza del contesto da parte delle persone. “Quando cominciai a lavorare a Wall Street,” mi disse un revisore di bilanci, “la gente viveva tutta la sua carriera in una stessa azienda e non poteva fare a meno di conoscerla a fondo, specialmente quando scoppiavano dei casini; adesso non è più così.”\* Forse c'è un nuovo contesto: nessuno è insostituibile; questo almeno è quello che voleva far capire Jack Welch, allora alla testa di General Electric, con la sua famosa sceneggiata: nella sede della compagnia teneva un ufficio completamente arredato ma chiaramente vuoto, e quando arrivava un nuovo manager, lo accompagnava a vederlo, per dimostrargli plasticamente che nessuno in GE aveva un posto permanente. Chiesi al mio intervistato che cosa ne pensasse. “Certo, nessuno è insostituibile, ma il succo è che quell'ufficio è vuoto”: non c'è dentro nessuno che i colleghi abbiano imparato a conoscere, a stimare o disprezzare, a sapere come prendere.

Durante il lungo periodo di espansione del mercato, negli anni precedenti al crollo del 2008, la regola del breve termine portò i datori di lavoro a disegnare il dipendente ideale sul modello del consulente, le cui abilità sono portatili e il cui attaccamento a questo o quel posto è passeggero. A livello della dirigenza, il modello del consulente svuotò il lavoro dei suoi contenuti specifici. Per esempio, nella pubblicità dell'Aeronautica civile britannica per un posto, molto tecnico, di direttore dell'ufficio per il controllo dei prezzi, si legge: “La persona che cerchiamo è versatile [...], usa le sue doti per tradurre problemi ambigui in soluzioni trasparenti [...], possiede un atteggiamento positivo e flessibile e ha il dono di scrivere e parlare con chiarezza [...] [tra le sue ricompense] la sfida e lo stimolo intellettuali che derivano dal lavorare con un team di altissimo livello”.<sup>19</sup> Tutte qualità che hanno ben poco a che vedere con il controllo dei prezzi nell'Aeronautica.

La negazione dell'importanza del contesto e della conoscenza di esso, al pari dell'esaltazione del lavoro precario o a breve

termine, accentua fortemente il senso di insicurezza presso i lavoratori manuali. Sul mercato del lavoro, la loro conoscenza del luogo di lavoro e delle persone che vi lavorano conta poco; il loro capitale sociale, per usare di nuovo l'espressione di Putnam, ha scarso peso economico. L'insicurezza è un dato sempre più tangibile in un momento in cui il lavoro in fabbrica è scomparso e i lavoratori passano da un'occupazione temporanea a un'altra. Nell'industria della finanza, l'insicurezza ha una diversa configurazione. A Wall Street è un'esperienza quotidiana per revisori di bilanci, contabili, équipe di informatici e direttori del personale, un normale dato dell'esistenza segnata quotidianamente da contrarietà e crisi. Ma l'importanza della conoscenza del contesto di lungo periodo non è per questo diminuita.

Conta sempre, per esempio, nella distribuzione dei premi per la qualità o la produttività del lavoro. Che cosa ne sanno di me le persone chiamate a giudicarmi? Nel rispondere a questa domanda emerge una peculiarità di Wall Street. Il "tempo a breve termine" è più breve, se così si può dire, per l'élite finanziaria che per gli impiegati del back office; ovvero, i manager di alto livello cominciarono nella scorsa generazione a passare da una società a un'altra o da un settore a un altro della medesima società dopo pochi anni o addirittura pochi mesi, mentre ai livelli intermedi i cambiamenti di posto erano meno frequenti. Questa differenza di velocità ha significato che all'interno dell'azienda, quando si tratta di valutare la produttività dei dipendenti di livello intermedio, i manager che li avevano visti al lavoro già non ci sono più. "Il mio lavoro era diventato più difficile," mi disse un responsabile dell'ufficio del personale (o, come si dice ora, delle risorse umane) di una banca, "perché avevo pochi dati su cui giudicare" al momento di assegnare i bonus di fine d'anno agli impiegati. Il tempo accorciato dei manager lo lasciava sprovvisto delle informazioni pertinenti.

Può succedere che l'ufficio del personale giudichi gli impiegati del back office usando come criterio la velocità di cambiamento propria del top management. Un altro responsabile delle risorse umane mi disse: "Nel nostro settore tutto cambia di continuo.

Perciò se dal curriculum di un impiegato vedo che è rimasto nello stesso posto per cinque, sei anni, mi vengono dei dubbi”. Cioè: durante il lungo boom della finanza, la stabilità era diventata un marchio di disonore.

I colloqui di valutazione faccia a faccia sono stati sostituiti da questionari standardizzati, caselle su cui fare una crocetta, che non misurano aspetti intangibili come la disponibilità a fermarsi oltre l'orario o a compensare l'incompetenza di un collega, o come, a livello più profondo, la fiducia nell'azienda. Uno dei miei intervistati era un contabile che, a differenza dei più, era arrivato al back office di una banca di investimento, ora estinta, dalla fabbrica, facendo le scuole serali e rimandando per lo studio il momento di farsi una famiglia; ecco come vedeva i metodi di valutazione del lavoro impiegatizio e del lavoro operaio: “Nelle vetrerie i questionari di valutazione sono una cosa normale. Credevo che in banca sarebbe stato diverso, che ti avrebbero visto per quello che facevi, invece non c'è una gran differenza”.

Il susseguirsi di fusioni e di acquisizioni che hanno segnato il capitalismo finanziario negli ultimi anni ha rinforzato l'impersonalità dei giudizi. Arriva così sulla scena dirigenziale una serie di facce nuove, manager che non conoscono coloro che già lavorano nell'azienda e spesso neppure l'azienda stessa. Per giudicare i dipendenti di nuova acquisizione hanno poco su cui basarsi se non le statistiche. Non sono in grado di distinguere per esperienza diretta i lavoratori meritevoli. “Non mi capacitavo che mi fosse potuta succedere una cosa del genere,” mi disse l'impiegato di una banca di investimento; quando la banca fallì nel 2008, il suo settore fu fortunato, perché venne acquisito da un'altra banca, ma, disse il mio intervistato: “Per loro era come se cominciassimo da zero”.

Tutti questi aspetti del tempo a breve termine convergono nelle relazioni sociali informali tra i dipendenti delle società finanziarie. Nel lavoro “a progetto” in istituzioni camaleontiche, il tempo agisce come un acido corrosivo, che intacca l'autorità, la fiducia e la collaborazione.

## *Il triangolo va in pezzi*

Cominciai a interessarmi alla vita dei lavoratori addetti alle attività interne delle società finanziarie verso la metà degli anni novanta, mentre stavo studiando un altro tipo di lavoro tecnico, quello dei programmatori informatici a New York e nella Silicon Valley. Erano anni in cui la programmazione informatica stava conoscendo un'espansione enorme dagli esiti imprevedibili e in cui le potenzialità del computer erano altrettanto vaghe di quelle degli strumenti di navigazione del quadro di Holbein. Avevo cominciato allora a intuire che dietro quell'esplosione di creatività si nascondeva un altro genere di esplosione; gli speculatori in doppio petto si aggiravano negli angusti uffici dove lavoravano i programmatori, nella speranza di scoprire, tra il disordine e gli avanzi di pizza, la Grande Novità. Gli speculatori avevano legami con le banche di investimento di Wall Street, che non fecero mancare i capitali quando gli "avvoltoi", come erano soprannominati, trasformarono piccole imprese in fase di avviamento in società di capitale che offrivano azioni a investitori colpiti dalla "mania dei tulipani" in versione moderna; nacque così la bolla speculativa della cosiddetta New Economy.

Al mio ritorno a New York dalla Silicon Valley, nel 1997, cercai di scoprire come andavano le cose a questa estremità della catena alimentare. I top manager delle grandi banche di investimento avevano poco tempo da dedicare a un modesto professore come me, senza programmi informatici da vendere, ma furono così gentili (due di loro erano stati miei allievi in un corso sulla Storia del pensiero sociale, a Harvard) da smistarmi verso i dipendenti del back office. In quegli anni, lo schermo del computer stava scalzando definitivamente la telescrivente e il fax come strumento delle comunicazioni finanziarie; gli impiegati, mentre rispondevano distrattamente alle mie domande, tenevano gli occhi ossessivamente incollati a tre o quattro monitor, sui quali scorrevano ininterrottamente righe su righe di numeri. A dispetto di quel balletto di cifre, riuscii a raccattare abbastanza informazioni da convincermi che quelle persone, che gestivano conti,

autorizzavano transazioni, preparavano dati per i revisori di bilanci e vagliavano acquisti, erano a loro modo degli artigiani. Possedevano perizia tecnica e provavano orgoglio per il proprio lavoro; se Booker T. Washington avesse organizzato i suoi laboratori nel 1997, avrebbe aperto dei corsi di tecniche bancarie e di informatica invece che per la produzione del formaggio.

Quel mondo, tuttavia, sembrava marginale rispetto al mio interesse principale di quel momento, che riguardava l'emergere di una nuova cultura del capitalismo.<sup>20</sup> Capii che avrei dovuto prestarvi maggiore attenzione quando, dieci anni dopo, nel settembre del 2008, ci fu il grande crollo dell'industria dei servizi finanziari. Cominciai a intervistare le persone che ne erano state toccate direttamente, in particolare quelle che avevano perduto il lavoro o lo avevano lasciato, per un progetto di ricerca che è tuttora in corso.<sup>21</sup> E i più colpiti furono gli impiegati del back office, i primi a perdere il posto nel fallimento di società come la Lehman Brothers; il crack indusse molti di loro a ripensare la propria vita e alcuni a lasciare del tutto il mondo della finanza.

Nell'inverno del 2009, lì si poteva incontrare nell'ufficio di collocamento vicino a Wall Street, uomini e donne ben vestiti, che compilavano moduli guardandosi di tanto in tanto intorno come smarriti. Pur non essendo pezzi grossi del capitalismo, pochi di questi lavoratori specializzati avevano mai messo piede in un ufficio di collocamento; ora sedevano sulle seggioline di plastica, chini sulle loro cartellette sotto la luce piatta del neon, in mezzo ad adolescenti sudamericani, a muratori nerboruti e ad anziani portinai, tutti in cerca di lavoro.

Rispetto alla media, l'ufficio di collocamento della zona sud di Manhattan non è male.<sup>22</sup> La grande sala d'ingresso è pulita e silenziosa, quasi tutti i computer hanno la connessione e il personale è perlopiù cortese ed esperto. Gli utenti del tipo più normale sono ricevuti in piccole cabine, dove gli addetti compilano i moduli per gli immigrati che non se la cavano bene in inglese o si sforzano di capire le spiegazioni e i desideri dei lavoratori che si sentono in soggezione di fronte alla burocrazia. Con i disoccupati provenienti da banche o da società di brokeraggio il compito di

fronte al quale si trova il personale degli uffici di collocamento è tutto diverso. Questi utenti hanno bisogno di essere aiutati a formulare una strategia personale, di breve o di lungo periodo.

Nel breve periodo, devono trovare il modo di guadagnare qualcosa per pagare le bollette; alcuni fanno i commessi nei grandi magazzini, altri rimediano lavoretti precari ai margini del mondo finanziario. Quanto al lungo periodo, i dati sono questi: a New York, a seguito del crack l'occupazione nel settore finanziario è prevista in calo dal 9 al 7 per cento; una contrazione analoga è prevista a Londra. Durante le ultime tre recessioni, le probabilità che un lavoratore dei ceti medi, una volta licenziato, recuperasse lo status precedente non superavano il 60 per cento. Per questo motivo, come scrive la sociologa Katherine Newman, lo spettro che tormenta i lavoratori delle classi medie è la paura costante della mobilità discendente.<sup>23</sup> Una paura che non era così pronunciata tra i lavoratori con cui parlai nell'ufficio di collocamento di Wall Street e in un altro più grande nella zona nord di Manhattan. Quei lavoratori sono dotati di professionalità specifiche richieste in molte aziende; e mentre alcuni degli intervistati hanno tuttora problemi, la maggior parte sta recuperando.

Questo non significa che la perdita del lavoro non sia traumatica. Esiste una struttura di classe tra i disoccupati così come tra gli occupati, che influisce sul modo di vivere tale perdita. Ai livelli più alti, i manager hanno accordi di fine rapporto che prevedono buonuscite favolose; inoltre, i disoccupati di alto livello hanno la possibilità, a spese dell'azienda, di accedere a servizi specialistici per la ricerca di impieghi al loro livello; soprattutto, dispongono di una vasta rete di contatti personali, conoscenti disposti a vederli a pranzo o a fare una telefonata per loro. Al contrario, il grosso problema dei lavoratori di livello più basso è che dispongono di una rete di contatti molto più debole. Sul lavoro, frequentavano perlopiù persone del loro livello, molte delle quali competono ora per i medesimi posti. L'invio di curriculum "a freddo", cioè a datori di lavoro che non conoscono, si dimostra in gran parte inutile, perché questi non hanno né il tempo né la voglia di leggersi tutta quella montagna di domande di lavoro.

Il trauma della perdita del lavoro, sia pure temporanea, può servire da stimolo, se l'interessato si pone la domanda: "Che cosa mi interessa davvero fare?" oppure: "Come voglio che sia la mia vita?". Un archivist che aveva lavorato per anni in un'azienda mi disse: "Improvvisamente, c'era un cinese che faceva il mio lavoro per meno soldi e così mi hanno lasciato a casa. Il mio primo pensiero è stato: che stupido ero tutte le volte che mi fermavo in ufficio dopo l'orario, solo per finire un lavoro". Molti degli intervistati (sia i disoccupati sia i loro colleghi sopravvissuti nel vecchio posto) stanno ripensando, con il senno di poi, a come abbiano sacrificato la vita familiare o a come fosse circoscritto l'orizzonte del loro lavoro.

Quale attendibilità possono avere le informazioni di persone che hanno attraversato un trauma come quello del 2008? L'angoscia e la frustrazione, specialmente tra i disoccupati, possono certamente provocare distorsioni. Nelle ricerche basate sulle interviste, il criterio per valutare le possibili distorsioni riguarda la misura in cui l'intervistato è in grado di fornire un quadro completo della situazione: riesce a vedere il punto di vista altrui, parla della sua esperienza in modo dialogico oppure in modo aggressivo, è animato da curiosità? Finora, a parte alcune vistose eccezioni, le persone che ho incontrato si sono dimostrate equilibrate nel valutare il loro recente passato, ma hanno anche messo in evidenza un modo particolare di guardare alla vicenda: invece di soffermarsi sugli aspetti economici, questi artigiani dell'economia trattano il loro trauma come un rito di passaggio che li ha obbligati a riflettere seriamente su temi riguardanti la qualità della vita.

Tre di quei temi mettono in luce la debolezza del triangolo delle relazioni informali nelle aziende in cui avevano lavorato. Retrospectivamente, gli intervistati giudicano che nelle relazioni reciproche la collaborazione fosse superficiale; il back office era un ambiente di lavoro che incoraggiava l'isolamento. E sono imparziali in questo giudizio: danno anche a se stessi la colpa della scarsa collaborazione e dell'isolamento. In ufficio la fiducia era minima, e questo spiegherebbe il tipo di confronti invidiosi che fanno. Secondo i nostri intervistati, i loro superiori non si sono meritati

rispetto nel trattare la crisi, anzi i dirigenti in genere si sono sottratti al loro ruolo di figure di autorità, mentre rimanevano attaccati al potere e ai privilegi. Queste opinioni alimentano una percezione del luogo di lavoro piena di amarezza, che essi sperano di lenire cercando un'azienda migliore oppure voltando del tutto le spalle all'industria dei servizi finanziari.

### *Una collaborazione debole*

L'isolamento è il nemico più ovvio della collaborazione, un nemico che gli analisti dei luoghi di lavoro moderni conoscono bene. In gergo manageriale, è chiamato "effetto silos", con un'immagine ispirata ai grandi magazzini cilindrici usati per i cereali. Nei silos aziendali, la comunicazione reciproca è carente. Uno studio condotto nel 2002 dalla American Management Association dimostra per esempio che, tra i dirigenti, l'80 per cento riconosceva l'esistenza di compartimenti stagni nella propria azienda e il 97 per cento considerava negativi gli effetti di tale isolamento.<sup>24</sup> L'effetto silos può essere determinato dalla struttura stessa dell'ente o dell'azienda. In uno studio successivo, la American Management Association ha riscontrato che meno della metà delle aziende raccoglieva sistematicamente le opinioni di riscontro dei dipendenti; la comunicazione andava prevalentemente dall'alto verso il basso. Altri studi riferiscono, analogamente, che la dirigenza non tiene in debito conto le opinioni che arrivano dalla base.<sup>25</sup> L'effetto silos è la declinazione moderna del fenomeno che gli attivisti sociali di un secolo fa cercavano di combattere, un effetto strutturale insito nelle organizzazioni verticistiche della sinistra politica.

Nelle nostre interviste, tuttavia, l'isolamento sembrava essere soprattutto autoimposto. "Sono talmente sotto stress," commentò un tecnico informatico, "che non posso farmi coinvolgere nei problemi altrui." Quella dello stress è un'esperienza bifronte; mi disse una donna, revisore di bilanci: "Non mi andava di dover tenere presente anche gli altri, avevo già troppo da fare". L'uso del



tempo passato sottolinea il fatto che ora questa intervistata vuole voltare pagina e lasciare il mondo di Wall Street per “un ambiente di lavoro più caldo”, l’università (non ebbi cuore di commentare questa aspettativa). Oltre al fatto di essere sempre sotto pressione, molti operatori finanziari di lungo corso incolpano dell’isolamento che caratterizza la vita in ufficio l’avvento del lavoro davanti allo schermo del computer: le persone stanno con gli occhi puntati sul monitor anziché parlarsi. Anche la posta elettronica, secondo loro, riduce la collaborazione. “Invece di alzarmi e andare di persona dalla collega che sta due postazioni più in là, le mando una mail,” disse una signora di una certa età che controlla la concordanza dei conti. E poi c’è la faccenda dei bonus.

Ai piani alti di Wall Street, i bonus sono favolose gratifiche di fine anno elargite ai top manager. Più in basso, nelle viscere dell’azienda, i bonus sono molto più contenuti ma pur sempre sostanziosi. Nei cinque anni precedenti il crollo di Lehman Brothers, sei contabili di medio livello da noi intervistati ricevettero in media bonus per 45.000 dollari l’anno, e questo spiega forse come mai potessero permettersi, benché disoccupati, di offrire a me e ai miei studenti il pranzo in un ristorante alquanto costoso. Ma il conferimento dei bonus non è una situazione di scambio simmetrico, in cui un gruppo di lavoratori viene collettivamente premiato; è piuttosto un gioco a somma zero, che mette i dipendenti l’uno contro l’altro. “Ecco il mio calendario della cordialità,” mi disse un impiegato della contabilità a proposito del clima in ufficio: “Marzo, molto cordiale; luglio, un tantino aggressivo; settembre, aggressivo; dicembre, ciascuno si salvi da sé”. Non so quanto la cosa turbasse la gente nel periodo delle vacche grasse, ma il mio intervistato, retrospettivamente, riteneva che non facesse bene né alla comunicazione né al morale.

Oggi l’effetto silos è visto da quasi tutti i dirigenti come un ostacolo alla produttività; i dipendenti tendono a tenere per sé informazioni vitali che considerano possano avvantaggiarli e non amano ricevere un riscontro dagli altri. Uno dei rimedi adottati consiste nel promuovere il lavoro di gruppo, anzi nell’imporlo; ma anche la collaborazione obbligatoria subisce l’azione corrosiva del

tempo a breve termine.

Secondo le regole della buona gestione aziendale, nell'organizzare i gruppi di lavoro si deve puntare sulle piccole dimensioni, non più di quindici o venti persone che lavorano faccia a faccia. Si ritiene inoltre che la collaborazione sia più efficace quando il gruppo si occupa di un problema o di un progetto chiaramente circoscritti e di interesse immediato. Tipicamente, il gruppo durerà dai sei mesi a un anno, il che riflette la realtà di aziende il cui business plan e la cui stessa identità vanno cambiando di continuo secondo le esigenze del mercato globale. Il gruppo deve avere cioè una durata sufficiente per portare a termine il suo compito, ma non perché si creino legami di solidarietà tra i suoi componenti.<sup>26</sup>

Il lavoro di gruppo in questa accezione prevede un comportamento sociale portatile, che i partecipanti dovrebbero essere in grado di praticare dovunque e con chiunque. In certi corsi di amministrazione aziendale, per esempio, si insegna come manifestare un comportamento collaborativo nei gruppi; gli allievi imparano come stringere la mano, come stabilire il contatto oculare e come fornire succintamente un contributo alle discussioni: chiunque incontri e dovunque lo incontri, sarai in grado di manifestare spirito di gruppo.

L'analista del lavoro Gideon Kunda ha definito questo tipo di comportamento collaborativo "recitazione profonda".<sup>27</sup> Kunda intende dire che sotto la superficie del lavoro in collaborazione, i membri del gruppo vogliono mettersi in mostra, di solito agli occhi di un superiore che giudica le prestazioni del gruppo; il lavoro del gruppo è quindi una "simulazione della solidarietà". In questo teatrino del lavoro, il tempo a breve termine influisce in modo determinante. Poiché le persone non hanno un vero coinvolgimento reciproco, essendo il loro rapporto una questione di alcuni mesi al massimo, quando c'è una crisi lo spirito di gruppo scompare di colpo e i partecipanti cercano di pararsi le spalle e di negare la propria responsabilità spostando la colpa su altri compagni. Questa debolezza contrasta con il lavoro di gruppo messo in atto nel panificio con il forno difettoso; in quel caso, la

collaborazione non è venuta meno, perché le persone si conoscevano bene e avevano stabilito rapporti informali di lunga data: sapevano su chi si poteva contare e su chi no e poterono allora ricorrere all'aiuto gli uni degli altri.

La situazione negli uffici di Wall Street era sotto questo aspetto paradossale. Come ho detto, gli impiegati del back office tendono a rimanere in una medesima azienda più a lungo dei manager di alto livello. Le aziende stesse, tuttavia, erano in uno stato di continua trasformazione al loro interno; durante il lungo periodo di euforia dei mercati, man mano che l'industria finanziaria si espandeva, i vari dipartimenti venivano riorganizzati, il loro personale era soggetto a continue riconfigurazioni. Ai nostri intervistati il lavoro di gruppo non appariva un valido correttivo sociale a tale febbrile trasformazione strutturale. "Certo che lavoriamo in gruppo," commentò un tecnico informatico, "ma ogni giorno c'è una novità e noi perdiamo la messa a fuoco." Si potrebbe pensare che la cosa riguardi il compito da svolgere e non gli attori coinvolti. Ma durante il lungo periodo di espansione, le società di Wall Street continuarono a fondersi o ad acquistare aziende più piccole, nella speranza di diminuire il costo del lavoro attuando le famose "sinergie", per cui alla fine delle varie ristrutturazioni e messe in esubero, un contingente ridotto di lavoratori provvede alle necessità di un'azienda in espansione. Tra i dipendenti, pressati a "fare di più con meno", secondo gli auspici della dirigenza, lo spirito di gruppo ne esce ammaccato.

Il lavoro di gruppo a breve termine, con la sua simulazione della solidarietà, la conoscenza superficiale dei colleghi e la "spremitura" dei lavoratori, contrasta in maniera evidente con il legame sociale della *guanxi* in uso in Cina, l'esempio di legame durevole di cui abbiamo parlato all'inizio del quarto capitolo. Nella *guanxi* abbondano le critiche e i consigli bruschi, al posto delle strette di mano artefatte; e i consigli anche bruschi sono accettati perché le persone sanno che l'intenzione è quella di aiutare e non già di mettersi in mostra. Soprattutto, la *guanxi* dura nel tempo; è una relazione fatta per andare oltre l'episodio particolare. E la rete si espande nel tempo, includendo altri partner, ciascuno

dipendente dagli altri con modalità particolari. A differenza che negli sport a squadre, qui i giocatori sono coinvolti in molte partite contemporaneamente. E non si fanno risparmi in nome dell'efficienza; al contrario, la rete diventa più forte quanto più il mosaico si amplia.

### *Il confronto invidioso erode la fiducia*

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, l'esperienza soggettiva della disuguaglianza può intaccare i legami sociali. Il possesso di beni di consumo può diventare la molla di confronti invidiosi; i ragazzi sono spesso indotti senza neppure rendersene conto a fare confronti personali sulla base dell'oggetto "figo" posseduto dai compagni. Tra gli adulti, nel mondo del lavoro, i confronti invidiosi possono nascere in maniera più consapevole; e il termine di riferimento è la competenza o la bravura. Il confronto invidioso basato sulla competenza ha un effetto particolarmente corrosivo sulla fiducia: è difficile avere fede in qualcuno che consideriamo incompetente.

Nel mondo del capitalismo finanziario, i lavoratori del back office, giustamente, considerano il proprio un mestiere creativo, a suo modo artigianale. Nelle banche e negli istituti d'investimento, contabili e revisori di bilanci fanno ben più che registrare meccanicamente i risultati degli scambi commerciali o finanziari; l'organizzazione delle operazioni quantitative a uso aziendale è un'abilità tecnica complessa e l'etica dell'artigiano comporta sia la volontà sia la capacità di compiere un lavoro ben fatto. Nella sua ricerca, il sociologo Matthew Gill ha riscontrato tra i contabili londinesi una gerarchia sociale fondata sull'etica del mestiere; i lavoratori più ammirati erano quelli che si preoccupavano dell'esattezza delle cifre fornite loro.<sup>28</sup> E qui tutto dipende dalla conoscenza del contesto. "Devi conoscere l'azienda in cui lavori," mi disse un addetto alla contabilità di una società finanziaria di New York. "Devi scoprire a chi esattamente rivolgerti per avere spiegazioni quando una voce non ti torna; e questo a scuola non te

lo insegnano.” Un dirigente informatico della defunta Lehman Brothers osservò: “Chiunque è capace di comprare prodotti tecnologici; per comprare quelli che ti servono davvero devi conoscere a fondo chi li userà [...] e per questo ci vuole tempo”.

Nei lavori ad alto contenuto tecnico, la fiducia negli altri si fonda sul rispetto per la loro competenza, sulla convinzione che sanno quello che fanno. Nei back office di Wall Street, tuttavia, circolava scarso rispetto per le abilità tecniche dei manager del front office. Dopo il crollo, abbiamo capito tutti quanto poco ne sapevano, di quello che stavano facendo, molti degli attori dell'industria finanziaria. Nel back office, anche durante il boom, i dipendenti consideravano incompetenti molti dei loro superiori. Per esempio, nei propri investimenti personali, parecchi impiegati si regolavano in base a questo giudizio negativo: si preparavano a una possibile flessione degli affari evitando gli azzardi ad alto rischio dei loro superiori, affidando il proprio denaro a investimenti sicuri e riducendo il più possibile l'indebitamento. Il lessico usato dai nostri prudenti intervistati per descrivere i prodotti finanziari venduti dai manager del front office avrebbe riscaldato il cuore di qualunque marxista: “oro dei Puffi”, “obbligazioni porcata”, “titoli spazzatura, e sottolineo ‘spazzatura’”. Così parlavano, senza mezzi termini, i nostri artigiani della finanza, confrontando le loro fatiche con le attività dei pezzi grossi.

Ai manager naturalmente piacerebbe credere che sia il merito a far salire ai vertici. L'opinione opposta emerge, per esempio, in una grande indagine condotta dal britannico Chartered Management Institute: esattamente la metà degli intervistati esprime la convinzione che avrebbe saputo fare di meglio dei suoi attuali dirigenti. Questi risultati non si limitano a rispecchiare il grado di autostima dei lavoratori dipendenti, visto che il 47 per cento dichiarò di avere in precedenza lasciato un posto a causa della cattiva gestione dell'azienda e il 49 per cento si disse “disposto ad accettare una riduzione dello stipendio pur di lavorare con dirigenti più bravi”.<sup>29</sup>

In una certa misura questa opinione rispecchia un diffuso stereotipo: i capi devono la loro posizione ai titoli (la laurea in

Scienze commerciali di Harvard è vista come un passaporto infallibile) oppure all'abilità, diciamo così, diplomatica. Ma la fiducia viene meno se e quando lo stereotipo è appoggiato dai fatti, se i capi non sanno quello che avviene giorno per giorno nell'azienda; se non ne hanno una conoscenza pratica diretta. A questo riguardo, le mie interviste misero in luce una sfumatura, minima ma rivelatrice, che non emerge nell'indagine sopra citata. A volte gli intervistati, dipendenti di banche di investimento e di società di gestione di hedge fund, segnalavano qualche manager che ritenevano competente e prudente; ebbene, di questi dirigenti parlavano indicandoli con il nome di battesimo, mentre a quelli incompetenti si riferivano genericamente con il pronome: "lui", "lei", "loro".

Tra gli artigiani della finanza la convinzione che esista un rapporto inverso tra competenza e posizione di comando ha un fondamento tecnico. Per esempio, la comprensione degli algoritmi usati per generare strumenti finanziari come i *credit default swaps*. Questi generatori matematici sono spesso incomprensibili per i grandi capi come lo sono per il grande pubblico; quando i dirigenti discutono di questioni tecniche con gli artigiani del back office, il loro sguardo si fa vitreo. "Gli ho chiesto di spiegarmi l'algoritmo," raccontò una giovane impiegata dell'ufficio contabilità a proposito del suo superiore addetto alla vendita di derivati, "e lui non è stato capace, lo prendeva come un dogma di fede"; però poteva permettersi di girare in Porsche. Spesso i dirigenti mostrano scarso interesse per il contenuto di un'operazione finanziaria. "Quasi tutti i ragazzini hanno il computer nel DNA," mi disse un tecnico del servizio assistenza informatica, "ma fino a un certo punto [...] se provi a spiegargli come generare i codici che compaiono sullo schermo, incominciano a sbuffare, l'origine non gli interessa, la lasciano al mainframe." Forse non a caso quel tecnico nutriva una certa ammirazione per Nick Leeson, il giovane trader che mandò a picco la Barings Bank manipolandone i conti, appunto perché era dotato di curiosità intellettuale per la costruzione dei conti societari e quindi era consapevole delle possibilità di frode.

È pur vero che non possiamo conoscere tutto, anche se quello

che non sappiamo è ciò che ci rende ricchi sfondati. Ma non è per modestia che certi manager quando parlano con i dipendenti cercano di eludere le questioni, ricorrendo a chiacchiere superficiali (fanno un gran parlare di sport, per esempio) invece di informarsi e imparare. Del manager di una banca d'investimento, un dipendente del back office costruttore di algoritmi ci diede questo ritratto: "È un tipo a posto, un uomo simpatico, ma mai che abbia chiesto il mio parere su qualche questione; forse ha paura di rimediarci una figuraccia oppure che mi metta a fare il trader per conto mio...". La superficialità che maschera l'incompetenza alla fine comincia a pesare; dopo tutto è il manager a prendere le decisioni. Simpatico o meno, è lui che ti dice che cosa comprare o vendere; anche se ormai non ti fidi di lui, devi pur sempre ubbidirgli.

Gli impiegati tecnici, va detto, rimproveravano ai loro superiori la disattenzione mostrata durante la fase preliminare al crack, più che la pura e semplice incapacità di interpretare i documenti di analisi contabile. E criticavano non tanto i loro diretti superiori (molti dei quali avevano perduto a loro volta il posto) quanto i capi, i manager e i consiglieri di amministrazione, che a quanto pareva pensavano ad altro. Il risultato, comunque si combinino i fattori, è un rapporto inverso tra competenza e gerarchia, un rovesciamento che lascia la bocca amara e distrugge la fiducia in quelli che stanno sopra.

I confronti invidiosi di questo tipo particolare rafforzano l'effetto silos. Il desiderio di comunicare si affievolisce, se dall'altra parte non c'è un vero interesse nell'ascoltare. I lavoratori del back office che hanno vissuto quel rapporto inverso per periodi prolungati diventano giudici implacabili dei loro capi, alla ricerca accanita, in ogni piega del comportamento di costoro, di conferme del fatto che i dirigenti non si meritano il loro potere e i loro privilegi. Questo non rende coloro che fanno il confronto invidioso più soddisfatti di se stessi, perché sono comunque bloccati in quel rapporto. In tali circostanze, il confronto invidioso tende a provocare risentimento più che una segreta soddisfazione.

## *Il potere abdica all'autorità*

Il terzo elemento del triangolo sociale è dato dall'autorità guadagnata. Quando è forte, essa ha a che fare con qualcosa che va al di là della competenza, formale o tecnica; coincide con l'autorevolezza, comporta una serie di attitudini che riassumiamo nel termine "leadership", e, più specificamente, comporta la capacità di mantenere un dialogo aperto con i subordinati anziché impartire loro ingiunzioni rigide. Non solo, la sua cornice etica è la disponibilità ad assumersi la responsabilità, per sé e per il gruppo. Come nel contesto della *guanxi*, l'onore ne è un elemento chiave.

Dai nostri intervistati, tale cornice etica dell'autorità veniva tradotta nella questione pratica della volontà da parte dei dirigenti di difendere le loro aziende nel crollo del 2008. Gli intervistati facevano una netta distinzione, nel comparto bancario, tra manager come Jamie Dimon, amministratore delegato di JP Morgan Chase, che si batté con energia per salvare la sua banca, e altri manager, che invece svendettero le risorse reali delle loro, chiusero interi settori o semplicemente badarono a salvare se stessi. In realtà, l'assenza di leadership non stupì i miei intervistati, vista la debolezza della lealtà dei manager verso l'azienda negli anni del boom, quando ai piani alti il passaggio disinvolto da una società all'altra era la norma. Alcuni lavoratori del back office rimasti senza lavoro arrivavano a condividere tacitamente, contro il proprio interesse, la tesi dell'economista Ludwig von Mises, secondo la quale i momenti depressionari del ciclo economico sono utili perché sfrondano il settore dalle aziende insostenibili.<sup>30</sup> Comunque, a loro giudizio la maggior parte dei loro datori di lavoro aveva mancato alla funzione di guida, negando le proprie responsabilità e abdicando alla propria autorità.

Un esempio di questa abdicazione si ebbe quando i banchieri si difesero sostenendo che le autorità regolatrici avrebbero dovuto intervenire controllando meglio i banchieri stessi. O quando un manager del colosso delle assicurazioni AIG dichiarò: "Siamo tutti vittime", vittime innocenti dei fantomatici misteriosi *credit default swaps*, mutui subprime e via elencando. L'idea di spiegare un crack



evocando una forza al di fuori delle proprie possibilità di controllo è piuttosto astuta: quando le cose vanno bene, le alte sfere possono prendersi il merito, quando vanno male, la colpa è del sistema.

Abdicare alla leadership non significa rinunciare al potere o ai privilegi. Questa verità lapalissiana è stata purtroppo confermata negli anni successivi al crollo del 2008, che hanno visto i grandi manager recuperare rapidamente bonus, gratifiche e indennità, lasciandosi dietro una società devastata. Quello di abdicare all'autorità, tuttavia, è un processo più complicato del semplice togliersi dagli impicci. Richard Fuld, amministratore delegato di Lehman Brothers, dichiarò subito dopo la bancarotta che “gli dispiaceva” per come erano andate le cose. “Scusarsi non costa nulla,” commentò uno dei suoi ex dipendenti da me intervistati. Da parte sua, Fuld, un tipo combattivo e orgoglioso, si disse sorpreso da questo genere di reazioni, visto che quell'ammissione umanamente gli era costata moltissimo. Ma il suo rammarico non prendeva a riferimento alcuna specifica azione concreta per la quale egli si assumesse la responsabilità.

Che la disoccupazione fosse per loro una prospettiva a lungo termine o un semplice incidente di percorso, tutti gli intervistati concordavano nel criticare il modo in cui erano stati trattati quando avevano perso il lavoro. Il crollo improvviso di un'organizzazione mastodontica come Lehman Brothers comportò che i dipendenti apprendessero del licenziamento per e-mail, con ventiquattro ore di tempo per liberare la scrivania. “Io avevo dei problemi specifici circa le mie stock option, ma mi è arrivata soltanto la solita e-mail standard, e al telefono nessuno rispondeva,” mi disse un contabile. E un altro commentò: “Era come se se ne fossero andati tutti in vacanza”. “Potevano fare a meno di mandarcela” disse una coordinatrice dei servizi informatici, mostrandomi la e-mail con cui la dirigenza la informava dell'apprezzamento per i suoi servizi, di cui con grande rammarico la società si vedeva costretta, in questa difficile situazione... eccetera, eccetera. Nell'esprimere il loro smarrimento, i dipendenti ricorrevano spesso a metafore visive: “Non ha avuto il coraggio di guardarmi negli occhi” o, più incisivamente, nelle

parole di un revisore di bilanci a cui era stato concesso un giorno per togliere le sue cose dalla scrivania: “Quella [la responsabile delle risorse umane del suo dipartimento] neanche mi aveva mai visto; l’unica persona che quel giorno mi osservò con attenzione fu la guardia in portineria, che perquisì lo scatolone con i miei effetti personali, casomai stessi portandomi via qualche documento della banca”.

Il risentimento è inevitabile, quando si perde il lavoro, e forse non esiste un modo umano di licenziare una persona. Ma c’è un motivo più generale, a mio avviso, per cui i miei intervistati ponevano l’accento sull’indifferenza con la quale erano stati trattati, un motivo che rispecchia la posizione di isolamento dell’industria dei servizi finanziari rispetto alla società, specialmente a New York.

L’élite cittadina tradizionale funziona alla maniera di una *bürgerliche Gesellschaft* – la sorta di società civile descritta da Thomas Mann nelle pagine de *I Buddenbrook*, una società guidata da poche ben radicate famiglie. Nelle città americane, tale posizione di guida ha sempre comportato la responsabilità delle grandi famiglie nelle associazioni benefiche e culturali, con la presenza di loro membri nei consigli di amministrazione di ospedali, scuole, enti benefici nonché associazioni per la promozione delle arti. Quando un uomo è promosso a vicepresidente, scriveva Vance Packard alla metà del Ventesimo secolo, ci si aspetta che entri a far parte di qualche consiglio. Con l’avvento della globalizzazione, i manager si sono perlopiù sottratti a simili impegni; del resto, oggi a New York quasi il 3 per cento degli ospedali cittadini ha nel consiglio di amministrazione rappresentanti di società con sede all’estero.<sup>31</sup> Il disimpegno è strutturale più che personale. I top manager si spostano di continuo da una città all’altra, da un paese all’altro; non sono legati al territorio, sono globali e non locali.

Negli anni del boom della finanza, la tendenza generale al disimpegno civico conobbe, va sottolineato, due eccezioni: i membri dell’élite globale di origine ebraica continuarono perlopiù ad adeguarsi al modello *Bürger*, giacché la cultura ebraica, a New York come altrove, attribuisce grande importanza alla filantropia e

al servizio alla comunità. L'altra eccezione riguarda i componenti dei consigli di amministrazione dei musei, giacché si tratta di posti prestigiosi in un settore delle arti a sua volta diventato un'industria globalizzata. È un luogo comune definire l'alta finanza un club ristretto, ma tutte le élite lo sono. Il club dell'alta finanza è diverso; pochi dei suoi membri, per esempio, si candidano alla Century Association, che riunisce la crema dei newyorkesi; benché cosmopolita, la Century Association è considerata troppo localistica.

Che dimensioni ha questa nuova élite? Le stime più aggiornate la danno di scala internazionale. Secondo una stima, prima del crollo del 2008 la finanza mondiale era dominata da cinque società di gestione contabile, ventisei studi legali, sedici banche d'investimento, sei banche centrali e due agenzie di rating. Ai vertici di questa costellazione operavano, nel 2007, non più di 6000 individui.<sup>32</sup> Ci sono poi i pianeti satelliti, le persone che hanno regolarmente contatti faccia a faccia con gli attori al vertice; il rapporto stimato è di 10 a 1, dunque il "front office" mondiale è composto da circa 60.000 individui. Supponendo che New York ne ospiti un quarto, arriviamo al massimo a 15.000 persone in una città di 8 milioni.

Certo, molti di questi saranno newyorkesi di nascita, ma non si occupano di affari locali. È gente che vola alto ed è sempre in volo, letteralmente: come si esprime un responsabile delle risorse umane, sembrano essere "sempre altrove". Giù a terra, al posto dell'impegno nell'associazionismo civico, la nuova élite si è ritagliata piccole isole di sociabilità. Per esempio, i ristoranti di Manhattan aperti fino a tardi. Cominciarono negli anni del boom finanziario a dare da mangiare ai tizi che si creavano delle fortune a Wall Street; dopo le dieci di sera, quei locali diventavano il luogo deputato al consumo per persone che già avevano trascorso la giornata insieme. I locali che servono questo tipo di clientela hanno caratteristiche ben precise: uno chef famoso unito a un arredamento lustro-sobrio, un menù di piatti della cucina cosiddetta internazionale a cui la citazione dell'origine rurale degli ingredienti conferisce l'aura di piatti tipici; e in cantina, una riserva

di costosissimi vini in bottiglie magnum, geroboamo e matusalemme, da ordinare per festeggiare i successi. Sono locali facilmente riconoscibili dall'avvocato di Londra come dall'investitore di Hong Kong, che vi si troveranno, appunto, come "a casa".

Non stupisce che, vivendo in un'isola sociale dentro l'isola geografica di Manhattan, l'élite della nuova industria dei servizi finanziari si sia chiusa in se stessa. La mentalità insulare ha influito sulla condotta all'interno dell'azienda, rinforzando l'effetto silos nei rapporti con i subordinati, socialmente più ancorati nella città. Dietro la rimostranza dei dipendenti licenziati, di essere stati trattati con indifferenza, sta a mio avviso la percezione di quella esistenza remota e insulare. Il fatto di essere sempre "altrove" o di vivere dentro il bozzolo del lusso globalizzato rende più facile abdicare alle proprie responsabilità, o almeno questo è quello che riscontrai nei miei due ex allievi di Harvard quando li interpellai di nuovo dopo un giro di interviste ai lavoratori disoccupati.

"La state mettendo giù troppo dura," osservò uno dei due, "negli affari è così: dovevano aspettarsi che le cose non potevano andargli sempre bene." Già; ma, avendo forse il cuore più tenero di quei giovincelli, che guadagnavano dieci volte il mio stipendio, volli insistere: anche altri manager la pensavano come loro? Sembrarono stupiti della mia domanda; "Wall Street è un tale caos, non è che si possa fare i buoni samaritani". Devo aggiungere, a loro merito, che i miei ex studenti banchieri cercavano di tenere insieme la loro banca invece di smembrarla per incassare. Tuttavia, ragionavano in modo ben diverso dal padrone della fabbrica di scarpe che avevo intervistato quarant'anni prima; la questione del meritarsi l'autorità non li toccava granché.

Come giudicavano dunque i cambiamenti descritti in questo capitolo, i dipendenti del back office? Il triangolo sociale informale potrebbe sembrare qualcosa che appartiene a un mondo del lavoro – delle banche vecchio stile non meno che delle fabbriche – estraneo al loro. Conoscevano bene, questo sì, il tempo a breve termine e i suoi effetti corrosivi sulle relazioni sociali. Effetto silos e

lavoro di gruppo superficiale erano realtà di tutti i giorni per loro; avevano esperienza di prima mano dell'indebolimento della collaborazione. Analogamente, percepivano il venire meno del senso di fiducia, concentrato nel loro caso nella perdita di fiducia nei superiori meno competenti di loro stessi. Il crollo di Wall Street rappresentava una sorta di cartina di tornasole dell'autorità, un test che molti dei loro superiori non avevano superato. Avevano cioè rinunciato a difendere la propria azienda, si erano sottratti alle proprie responsabilità dando la colpa ad altri o al "sistema" e avevano trattato con indifferenza i dipendenti.

Per amare che fossero queste esperienze per molti lavoratori licenziati, tuttavia, il loro linguaggio non è quello del vittimismo. La ragione va ricercata in una caratteristica squisitamente americana. Al tempo della Depressione degli anni trenta, i lavoratori disoccupati si assunsero in proprio la responsabilità di fronte ad avvenimenti al di fuori del loro controllo. Per un verso, vi erano costretti: gli ammortizzatori sociali erano pressoché inesistenti. Eppure la tendenza tipicamente americana a porre l'accento sull'assunzione di responsabilità personale continuò anche dopo che da parte dello stato furono introdotte le garanzie previdenziali basilari; come mi disse negli anni settanta un operaio disoccupato: "Alla fine della giornata è a me stesso che devo rendere conto". È una delle declinazioni dell'individualismo americano, e spiega a mio avviso come mai molti dei nostri intervistati sono simpatizzanti del movimento del Tea Party, che propugna meno controllo statale e più "rendere conto" a se stessi.

Eppure, quando le persone evocano le virtù dell'affidarsi a se stessi, è come se ripetessero meccanicamente un mantra. Con ogni probabilità, i disoccupati proveranno un senso di inutilità sul piano economico, una sensazione che verrebbe a chiunque continui a inviare curriculum sapendo che probabilmente nessuno li leggerà. Ma anche per coloro che si sono ripresi in fretta dalla crisi, il crollo in cui sono stati coinvolti è qualcosa che non dimenticheranno facilmente. Se il front office vuole tornare al più presto al vecchio regime, alla "normalità" (gli affari sono affari), ai gradini inferiori della gerarchia, le opinioni espresse dai nostri intervistati nel loro

insieme esprimono la consapevolezza che nel periodo della bolla finanziaria alla loro vita lavorativa mancava qualcosa, qualcosa capace di creare connessione e legame; era assente, per usare il termine cinese, la *guanxi*.

L'analisi etnografica del triangolo sociale rivela sia un nesso con la storia iniziale di quella che abbiamo chiamato urbanità sia una differenza. Un nesso, perché, allora come oggi, l'urbanità ha significato l'attitudine a prestare attenzione agli altri. Una differenza, perché laddove nelle sue forme iniziali le buone maniere ne costituivano il perno, oggi esse non bastano a definirla; accanto alle interlocuzioni calcolate alla mensa dei diplomatici o alle ben tornite ironie nei *salons*, le forme attuali dell'urbanità possono comprendere ritmiche esplosioni di collera e andare oltre la facile cordialità e le buone maniere di facciata dei gruppi di lavoro. Soprattutto, mentre i nostri antenati cercarono di codificare le buone maniere nel momento stesso in cui cominciarono a praticarle, oggi l'urbanità ha un carattere più informale; la gente tende a non essere consapevole dei suoi codici. Ciò che comunque rende efficace l'urbanità rimane il rituale, formalizzato o meno; la ripetizione di un comportamento rivolto all'esterno lo trasforma in abitudine radicata. Il tempo a breve termine è un agente corrosivo dell'urbanità. Questo è uno dei motivi per cui il capitalismo finanziario ha portato all'imbarbarimento dei rapporti di lavoro; l'élite ne ha tratto vantaggio, il lavoratore comune ne è stato profondamente danneggiato.

\* Chiedo scusa al lettore: questa è una citazione tratta da una ricerca sulla Wall Street contemporanea di cui ancora non ho spiegato metodi e scopi. Ma lo farò più avanti.

## 6. Il sé non collaborativo

### Psicologia del ritiro in se stessi

Fin qui abbiamo preso in esame due forze che indeboliscono la collaborazione: la disuguaglianza strutturale e le nuove forme di lavoro. Queste forze sociali provocano ripercussioni psicologiche. Nella società attuale sta emergendo una tipologia caratteriale dai tratti specifici, la persona che non riesce a gestire forme complesse e impegnative di coinvolgimento sociale e quindi si chiude in se stessa. Perde il desiderio di collaborare con gli altri: è questo che intendiamo per “sé non collaborativo”.

Il sé non collaborativo si situa nella terra di mezzo tra la psiche e la società che è l'oggetto della psicologia sociale. Per chiarire meglio che cosa intendiamo, possiamo cominciare con il sottolineare una distinzione operativa tra personalità e carattere. Facciamo il caso che io sia un individuo pieno di ansie e di paure causate dall'avere genitori oppressivi, dall'avere subito ripetute esperienze infantili di rifiuto e di mancanza d'amore eccetera, eccetera; da adulto, mi porterò dietro in ogni occasione e circostanza questo peso interiore: è la mia personalità. Ora supponiamo che, nonostante le mie ansie e paure, gettato in una situazione di pericolo, in battaglia o a una manifestazione politica, mi comporti con coraggio, sorprendendo tutti, me compreso: mi sono dimostrato all'altezza della situazione, una situazione che non ho determinato né scelto io. In questo caso diciamo che ho mostrato carattere, ho fatto fronte psicologicamente a un'occasione difficile. L'espressione “sé non collaborativo” vuole indicare lo stato psicologico in cui una persona evita tali sfide, si ritira anziché affrontarle.

## *Ansia e angoscia*

A Charles Wright Mills (1916-1962), il più grande sociologo della metà del Novecento, dobbiamo un'importante riflessione sul carattere. In *Carattere e struttura sociale*, scritto con Hans Gerth, Mills sostiene che l'angoscia svolge una funzione molto importante nella formazione del carattere.<sup>1</sup> Gli attori sociali cercano sia di adattarsi ai ruoli loro assegnati dalla società, sia di prenderne le distanze. Nel gestire l'angoscia generata da circostanze non di loro scelta le persone sviluppano forza interiore.

L'interpretazione di Mills si fondava su un grande dilemma del suo tempo. Egli rifletteva sul comportamento dei cittadini tedeschi comuni sotto il nazismo e dei cittadini sovietici comuni oppressi dallo stalinismo. Quasi tutti i cittadini degli stati totalitari non opposero resistenza, ma neppure soccomberono del tutto sul piano emotivo; alcuni cominciarono a nutrire sentimenti di ambivalenza nei confronti dei comportamenti loro imposti. Sempre più disillusi, come Winston Smith nel romanzo di Orwell, *1984*, costoro, a differenza però del personaggio di Orwell, non compiono il passo ulteriore di esporsi al pericolo per le loro convinzioni. Non tutti abbiamo la stoffa dell'eroe; ciononostante il disagio interiore non va sottovalutato; l'angoscia che proviamo riguardo al nostro comportamento mantiene se non altro viva in noi la prospettiva del cambiamento. Partendo da questo stato psicologico, Mills elabora una propria versione di ciò che in gergo sociologico è chiamato "ansia di ruolo", per cui le persone svolgono il ruolo loro assegnato, ma nello stesso tempo lo mettono in dubbio. L'idea di Mills contrasta nettamente con quella di Søren Kierkegaard, secondo il quale l'angoscia trae origine dalla "vertigine della libertà".<sup>2</sup> Secondo Mills, invece, l'angoscia esprime coscienza dei comportamenti che si è obbligati a tenere, è una sorta di giudizio implicito su di essi; in questo senso è un agente di formazione del carattere.

C. Wright Mills è stato considerato da alcuni una sorta di celebratore dell'"età dell'ansia", come W.H. Auden chiamò la prima metà del Novecento. Le sue elaborazioni rimangono importanti ancora oggi, in quanto forniscono un criterio per misurare, per



converso, la menomazione del carattere che ha luogo quando l'angoscia per un ruolo che ci è imposto svanisce. È ciò che avviene al sé non collaborativo; in questa condizione mutila, le persone provano scarsa ambivalenza, scarso disagio interiore circa la loro mancanza di spirito di collaborazione.

Quali sono i segni di uno stato di ansia o di angoscia? Palpitazioni, difficoltà di respirazione e nausea ne sono i sintomi fisiologici, di cui parrebbe responsabile un gene, PLXNA2. A livello psicologico, l'ansia si esprime in una dissonanza cognitiva, la quale si verifica quando intratteniamo nella nostra mente due idee, l'una l'opposto dell'altra; nelle sette studiate da Leon Festinger, autore della teoria della dissonanza cognitiva, i fedeli dovevano risolvere l'angoscia provocata dalla discrepanza tra la fede nella profezia che in un dato giorno si sarebbe verificata la fine del mondo e i propri intimi dubbi di fronte al fallimento della profezia stessa.<sup>3</sup> Diversi esperimenti hanno dimostrato come piccioni e altri animali possano soffrire di dissonanza cognitiva: quando vengono condizionati a ottenere il cibo con istruzioni contraddittorie, entrano in ansia e si agitano senza costrutto nelle loro gabbie.

Nella vita sociale, un modo per gestire questa ansia consiste nell'indossare una maschera. Nel primo capitolo abbiamo esposto la tesi di Georg Simmel sulla maschera sociale con la quale si proteggono gli abitanti delle grandi metropoli. La ricchezza e la complessità di stimoli da cui sono bombardati li induce a difendersi dietro una facciata di distacco e impassibilità. Questo è un importantissimo strumento del carattere.

Anche l'oppressione politica impone il ricorso a una maschera. Nel 1948, al culmine dell'era stalinista, il periodico "Sem'ya i Shkola" (Famiglia e scuola) proclamò: "Il regime socialista ha liquidato la tragedia della solitudine di cui soffrono i cittadini del mondo capitalista".<sup>4</sup> Attenzione al verbo, "ha liquidato": il regime aveva assassinato decine di milioni di persone che non si adattavano allo schema collettivistico. Come difendersi dall'eventualità di essere liquidati? La maschera è uno degli strumenti possibili. Un esule sovietico ebbe a commentare così il proprio comportamento nelle riunioni pubbliche: "Con gli occhi si

può esprimere un'attenzione devota che non si prova [...], molto più difficile è controllare l'espressione della bocca [...], questa è la ragione per cui presi a fumare una grossa pipa [...], il peso della pipa deforma le labbra, che non possono più reagire automaticamente".<sup>5</sup> Queste parole esprimono precisamente quello che Mills intendeva per doppiezza.

La necessità di una maschera protettiva non è però confinata alle società totalitarie. Una cinquantina di anni fa, nei suoi studi sulla vita in fabbrica, Reinhard Bendix volle verificare approfonditamente la vecchia idea secondo la quale la catena di montaggio offre scarsa stimolazione; a differenza delle fabbriche e delle officine di Boston, gli impianti industriali della West Coast studiati da Bendix erano aziende enormi: i capireparto davano ordini chiusi in cabine lontane dalla catena di montaggio, gli impiegati stavano addirittura in edifici separati, le operazioni seguivano rigidamente i principi di gestione dei tempi di lavoro messi a punto anni prima da Frederick Taylor per la Ford; in quelle condizioni era difficile che potesse prendere forma un triangolo sociale informale. Bendix rilevò che i lavoratori, stretti in questa morsa, per compensazione immaginavano nella loro testa modalità di lavoro più stimolanti, ma si guardavano bene dal parlarne, per timore di essere etichettati e puniti come "piantagrane". Dopo il lavoro, davanti a una birra, avevano sì scambi di idee con i compagni, ma sul lavoro si mettevano la maschera: vivevano una doppia vita.<sup>6</sup>

Mills non amava la psicologia accademica: i suoi erano i tempi in cui negli Stati Uniti la psicologia freudiana, in particolare, si stava irrigidendo in ortodossia. Mills invece attribuiva queste e altre maschere protettive alle condizioni sociali delle metropoli, degli stati e dell'industria; e la "recitazione profonda" che Gideon Kunda rileva nei gruppi di lavoro per Mills troverebbe una spiegazione sufficiente, a mio avviso, nello schema interpretativo della temporalità a breve termine che domina negli uffici. Ma adesso ci preme dare spessore emotivo alla nostra descrizione sociologica. La psicologia ha parecchie cose da rivelarci sulla gestione dell'ansia e dell'angoscia sociali secondo modalità diverse dall'indossare una

maschera. Ci può illuminare sul desiderio di chiudersi, di isolarsi, di ritirarsi dall'agone, per ridurre in tal modo l'angoscia circa il proprio posto nel mondo.

### *Il ritiro in se stessi*

Il termine “ritiro” implica una decisione da parte del soggetto, la decisione di ritirarsi nel proprio guscio, come nell'immagine della tartaruga evocata da Putnam. Intanto, chiariamo la serie di termini che caratterizzano la condizione di ritiro psicologico: solitudine, isolamento, chiusura. Il sociologo Eric Klinenberg ha cercato di dare al termine solitudine un significato specifico.<sup>7</sup> Klinenberg parte dalla constatazione che circa un terzo della popolazione adulta di grandi città come Parigi, Londra e New York vive da sola. A volte la solitudine è una scelta, altre volte no; eppure è difficile caratterizzare i sentimenti con cui la solitudine è vissuta; alcune volte le persone la patiscono, altre volte la apprezzano. Il divorzio ne è un esempio significativo: può succedere che il partner che ha voluto la separazione poi, una volta solo, se ne penta, mentre il partner che è stato lasciato scopre, con sua stessa sorpresa, di sentirsi sgravato da un peso che era in realtà intollerabile.

Alla stessa stregua, non sempre l'isolamento, fratello della solitudine, costituisce una ferita. Mentre i carcerati in cella di isolamento lo considerano peggio della tortura, i monaci di clausura, che scelgono l'isolamento nelle loro celle silenziose, si autoimpongono quel sacrificio per il desiderio di ampliare i propri orizzonti spirituali. Nella vita laica, Jean-Jacques Rousseau traeva dalla solitudine illuminazioni analoghe – un senso di pienezza dell'essere –, nelle sue passeggiate, narrate in *Fantasticherie del passeggiatore solitario* (1778); Rousseau preferiva camminare da solo, evitando la conversazione con gli amici che incontrava. In tempi più vicini a noi, Jean-Paul Sartre era convinto che a tutti gli esseri umani facesse bene esperire la sofferenza che la solitudine può procurare; in *L'essere e il nulla* ne parla come di una solitudine epistemologica, un'esperienza che fa prendere coscienza dello

spazio irrilevante che occupiamo nell'universo.<sup>8</sup> Questo stato di necessità ontologico è ciò che comunica Samuel Beckett, per esempio, in *Aspettando Godot*: l'assenza come componente di fondo della condizione umana.

Il ritiro in se stessi che ci interessa qui, il ritiro volontario allo scopo di ridurre l'ansia, non ha questo respiro esistenziale e spirituale; anzi, non suscita nel soggetto sentimenti di solitudine e di mancanza. Quando il fine è semplicemente quello di alleviare l'ansia nei rapporti con gli altri, il ritiro produce non già illuminazione, bensì una sorta di cecità. Tale cecità comporta due ingredienti psicologici: il narcisismo e l'autocompiacimento.

### *Il narcisismo*

Il narcisismo può sembrare un semplice sinonimo di egoismo, ma la psicoanalisi ha messo in luce come si tratti di un processo psichico complesso. Quando nel 1914 pubblicò il suo saggio fondamentale sul narcisismo, Freud lo descrisse come una pulsione primaria che cerca la soddisfazione della libido sessuale. Successivamente, ritornò sul tema paragonando il narcisismo a una sorta di specchio nel quale l'individuo, nei rapporti con gli altri, vede riflesso solo se stesso.<sup>9</sup> La psicoanalisi insinua in tal modo un dubbio circa il sentimento di identificazione, l'ingrediente fondamentale della simpatia di cui abbiamo parlato all'inizio di questo libro. Il dubbio è il seguente: quando ci identifichiamo con gli altri, lo facciamo in riferimento alla specifica situazione e sofferenza che essi vivono, oppure perché pensiamo che tutti siano uguali a noi? Nel primo caso l'identificazione è una finestra, nel secondo uno specchio. Freud individuava una condizione di specchio di quei pazienti nella cui psiche ogni nuovo evento della vita adulta era istantaneamente associato a un trauma infantile; era come se mai nulla di nuovo accadesse loro, il presente rispecchiava sempre il passato.

Il pensiero di Freud sul narcisismo fu ulteriormente rielaborato e affinato dalla psicoanalisi della seconda metà del

secolo. Heinz Kohut introdusse il concetto di “sé grandioso”: tutto lo spazio della realtà è occupato dal “me”. Ne è un’espressione il bisogno di tenere sempre tutto sotto controllo; l’accento è posto, scrive Kohut, “sul controllo che l’individuo si aspetta di avere sopra il proprio corpo e i propri sentimenti, anziché sulla esperienza che fa degli altri da adulto”. Queste persone si sentono anzi “opresse e schiavizzate” dai bisogni degli altri.<sup>10</sup> Di conseguenza, secondo un altro psicoanalista suo contemporaneo, Otto Kernberg, l’agire stesso perde valore; la domanda “Che cosa sto facendo?” viene sostituita da quest’altra: “Che cosa provo?”.<sup>11</sup>

Una persona così assorta su se stessa tenderà a essere presa dall’angoscia ogni volta che irrompe la realtà, considerata foriera di perdita del sé anziché di un suo arricchimento. L’angoscia viene alleviata ripristinando il senso di controllo sulla realtà, ma ciò comporta conseguenze sul piano dell’interazione sociale, di cui la più vistosa è la diminuzione della capacità di collaborazione.

La vita militare è un campo in cui si può osservare questo processo. Il sociologo Morris Janowitz ha descritto il comportamento di quei soldati, che definisce “guerrieri-cowboy”, i quali sul campo di battaglia vogliono coprirsi di gloria ai propri occhi, anche a costo di fare mancare il loro aiuto ai compagni, con gesta temerarie che mettono gli altri in pericolo.<sup>12</sup> Secondo Janowitz, costoro combattono a beneficio di se stessi; lo psicoanalista direbbe che combattono come davanti a uno specchio. Nel campo di battaglia, dove i soldati devono puntare sull’aiuto reciproco, il narcisista è un elemento pericoloso; il teorico militare prussiano Karl von Clausewitz, che di eroismi egocentrici se ne intendeva, consigliava di punire simili “avventurieri” altrettanto severamente dei disertori. Ai gradi alti della catena del comando, il guerriero-cowboy è ritratto da Stanley Kubrick nel film *Il dottor Stranamore* (1964) nel personaggio del generale Jack D. Ripper (il suo omologo nella vita vera era il generale William Westmoreland, comandante in capo nella guerra del Vietnam); nel romanzo di Joseph Heller *Comma 22*, viene aggiunto un effetto in più: i guerrieri-cowboy tengono sì conto dei commilitoni quando fanno gli smargiassi, ma nel senso che vogliono umiliare quelli più

prudenti: un caso di confronto invidioso. La differenza tra arte e vita sta nel fatto che nel film e nel romanzo citati i guerrieri-cowboy sono molto divertenti, sui campi di battaglia veri sono soltanto molto pericolosi.

Le gesta eroiche sono un elemento universale, presente in tutte le culture, e di norma hanno un carattere di esempio morale, come a dire: ecco, così appare la virtù del coraggio. Lo stesso vale per il tratto francamente competitivo presente pressoché universalmente nell'eroismo; gli eroi omerici, per esempio, durante le battaglie cercano di superare in ardimento i loro stessi compagni. Ma questo tipo di eroismo ha un carattere diretto e spontaneo. Entra in gioco il narcisismo quando il guerriero si guarda, per così dire, allo specchio e si vede mentre fa il valoroso.

Si potrebbe obiettare che in realtà la guerra è l'esperienza più ansiogena che ci sia. Di questo, appunto, si è occupato lo psichiatra Robert J. Lifton nei suoi studi sull'esercito a partire dalla guerra del Vietnam.<sup>13</sup> Ciò che consente ai soldati di gestire lo stress è, scrive Lifton, una sorta di anestesia autoindotta; nel pieno della battaglia, il soldato ottunde i propri sensi, rimuovendo dalla coscienza tutto ciò che può distrarlo dal combattimento; l'ottundimento copre i sentimenti profondi. Al ritorno a casa, la rimozione si squarcia lasciando filtrare paure e rimorsi; subentra la sindrome da stress posttraumatico. L'unico gruppo che, nella ricerca di Lifton, sembra relativamente immune da tale resa dei conti retrospettiva è quello dei guerrieri-cowboy. Il narcisismo, ipotizza Lifton, fornisce uno scudo protettivo così efficace che essi non trovano niente di cui rammaricarsi. Può sembrare un'interpretazione troppo semplificatoria, eppure è confermata da taluni processi per crimini di guerra, dove certi militari sembrano davvero non comprendere perché li si accusa; emotivamente non aderiscono alla classica linea di difesa: "ho solo eseguito gli ordini"; quei soldati, scrive Lifton, della guerra ricordano soltanto l'eccitazione.

Il repertorio propagandistico più deteriore del socialismo si è spesso ispirato al campo di battaglia: si pensi alle pacchiane riproduzioni del mirabile quadro di Eugène Delacroix, *La Libertà che guida il popolo*, dipinto durante i moti rivoluzionari del 1830.

Questo tipo di manifestazioni, tuttavia, non rientra nell'ambito della psicologia narcisistica. Un collegamento più pertinente potrebbe essere quello con i "cowboy della Borsa", indifferenti alle conseguenze sociali dei loro azzardi, come si è visto nel crollo del 2008.

Nel secondo capitolo ci siamo occupati del tema del possibile equilibrio tra collaborazione e competitività. In guerra, tale equilibrio dipende dall'intima disponibilità a collaborare all'interno dei reparti o dei plotoni; gli studi sulla vita militare concordano nel rilevare come i soldati siano più disposti a sacrificare la vita per i compagni del loro gruppo immediato che non per un'ideologia.<sup>14</sup> L'intimo legame di solidarietà fa parte del codice d'onore del guerriero. A Wall Street, durante il crollo, la disponibilità a sacrificarsi per gli altri è indubbiamente mancata; non solo: come abbiamo visto, c'è stata anche l'abdicazione senza rimorsi alle proprie responsabilità da parte dei dirigenti ("Siamo tutti vittime"); il contrario del codice d'onore dell'ufficiale. L'interpretazione del narcisismo come scudo protettivo che anestetizza il soggetto può fornire una spiegazione psicologica profonda di un simile comportamento.

La guerra ci rivela un'altra cosa ancora sul narcisismo. Agli inizi del periodo del "grande turbamento", nella prima età moderna, il codice sociale cominciò a modificarsi ponendo l'accento sull'urbanità anziché sulla cavalleria, in particolare sostituendo al codice guerresco della cavalleria forme più pacifiche di legami sociali. Per la realizzazione di questo passaggio, dovette venire alla ribalta un certo tipo di carattere, autoironico anziché aggressivo, indiretto anziché impetuoso, incline alla soggettività, un tipo di carattere costruito intorno all'autocontrollo. L'urbanità così intesa rappresentò un antidoto al narcisismo. Ma un valore analogo è insito anche nel codice d'onore militare; anzi, la sopravvivenza stessa del gruppo dipende dalla tenuta a freno del sé grandioso.

Il narcisismo, dunque, è una delle componenti che spingono al ritiro in se stessi e alla chiusura nei confronti degli altri. Ma lo si trova di solito in combinazione con un'altra componente,

l'autocompiacimento per la propria posizione nel mondo.

### *L'autocompiacimento*

L'autocompiacimento è un sentimento a prima vista semplice, che esprime la soddisfazione per lo status quo. Ricordate Pangloss nel *Candido* di Voltaire, intimamente sicuro di vivere “nel migliore dei mondi possibili”? Esiste però una grande differenza tra sicurezza interiore e autocompiacimento. La persona che si sente intimamente sicura è disposta a fare esperimenti, a dare via libera alla curiosità; è il sentimento che manifestavano i gentlemen scienziati dilettanti della prima età moderna descritti da Steven Shapin. Il sociologo Anthony Giddens parla di “sicurezza ontologica” per indicare l'aspettativa che nella nostra vita vi sia continuità al di là di tutti gli alti e bassi che essa ci riserva, l'aspettativa che i molteplici fili dell'esperienza si riannoderanno.<sup>15</sup> L'autocompiacimento non è rivolto all'esterno e non è ontologico nell'accezione di Giddens. È semmai cugino del narcisismo, in quanto si aspetta che l'esperienza si conformi a uno schema già noto al soggetto; è come se, anziché evolversi, l'esperienza si ripetesse meccanicamente. La differenza tra sicurezza e autocompiacimento è stata evidenziata sul piano filosofico da Martin Heidegger, che contrappone l'essere nel mondo, emotivamente coinvolto nei suoi mutamenti e nelle sue rotture, allo stato inautentico di essere congelato nel tempo.<sup>16</sup>

L'autocompiacimento non trovava spazio nella visione del mondo del periodo del grande turbamento. La religione come era intesa da Lutero, la tecnologia come era intesa dall'artigiano fabbricante di sestanti, la diplomazia come era intesa dai Chapuys tendevano tutte a limitare il senso di compiacimento verso se stessi e il proprio ambiente. Oggi invece ci sono nuove forze che lo rinsaldano nella vita quotidiana, forze che i nostri antenati non potevano prevedere e che fanno perno sull'individualismo. Quando l'autocompiacimento si sposa con l'individualismo, la collaborazione tramonta.



La nostra guida in questa esplorazione non può che essere Alexis de Tocqueville (1805-1859), il primo a usare il termine “individualismo” nell’accezione moderna. Nato in una famiglia dell’aristocrazia provinciale conservatrice, Tocqueville attraversò una crisi personale quando, nel 1830, il regime reazionario che era stato restaurato in Francia fu rovesciato dalla rivoluzione, dopo la quale il potere fu assunto da un re politicamente più moderato e con idee liberali in economia. Nella grande maggioranza, gli appartenenti alla classe di Tocqueville si chiusero nelle loro proprietà ritirandosi dalla vita pubblica, in una sorta di *émigration intérieure*; il giovane Tocqueville scelse invece di recarsi negli Stati Uniti con l’amico Gustave de Beaumont, ufficialmente per studiare il sistema penitenziario americano. In realtà, Tocqueville sperava di trovare in America i segnali di ciò che sarebbe potuta diventare l’Europa in futuro.

Il risultato di quel viaggio fu uno studio intitolato *La democrazia in America*, di cui il primo volume apparve nel 1835. A tutta prima, Tocqueville non sembra parlare dell’individualismo, quanto piuttosto dell’“uguaglianza delle condizioni”, vale a dire delle conseguenze sulle istituzioni politiche, ma anche sul modo di vivere della gente, di quel principio della Dichiarazione di indipendenza in cui si afferma che tutti gli uomini nascono uguali. Secondo Tocqueville, il nuovo sistema era giusto, perché dava a tutti la libertà, ma nello stesso tempo conteneva il pericolo della “tirannia della maggioranza”, per cui la massa opprime di fatto le minoranze imponendo l’omologazione. La pretesa di omologazione la attribuiva alla società più che alla politica; Raymond Aron, il grande interprete moderno del suo pensiero, definisce Tocqueville il profeta della cultura di massa.<sup>17</sup> Nei costumi sociali, scrive Tocqueville, uguaglianza significava omogeneità, mentre le disuguaglianze materiali permanevano o erano aumentate; trasferito ai tempi nostri, vorrebbe dire che il portinaio e il manager condividono una comune cultura di desideri negli stili di consumo, nella vita familiare e sociale. A Tocqueville l’America appariva una società dominata dal conformismo; all’amico John Stuart Mill scrisse che essa alimentava una profonda ostilità verso tutti coloro

che non rientravano nel modello corrente.

Nel secondo volume, pubblicato cinque anni dopo, nel 1840, il taglio è cambiato. Tocqueville si occupa non tanto delle pressioni della maggioranza su chi non si conforma o, in politica, della repressione delle opinioni delle minoranze, quanto della tendenza a estraniarsi dalla partecipazione civica. E chiama "individualismo" l'atteggiamento che la determina:

Ciascun cittadino, ritirato/ripiegato in se stesso, si comporta come se fosse estraneo al destino di tutti gli altri. I suoi figli e la cerchia dei suoi amici costituiscono per lui l'intera specie umana. Quanto agli scambi con i concittadini, egli li incontra, ma non li vede; li tocca, ma non li sente nell'animo; egli esiste solo in se stesso e per se stesso. E se in queste condizioni gli rimane nell'animo un senso della famiglia, è scomparso invece il senso della società.

Questo ripiegamento nell'individualismo è l'humus ideale per l'autocompiacimento: diamo per scontate le persone simili a noi, delle altre non ci curiamo; se hanno dei problemi, sono problemi loro. Individualismo e indifferenza diventano gemelli.

Nello scrivere il secondo volume, Tocqueville tenne presente il primo: si trattava ora di connettere individualismo e uguaglianza. Elaborò così l'idea di ciò che le moderne scienze sociali chiamano "ansia di ruolo". L'individuo di Tocqueville soffre di ansia di status ogniqualvolta ha il dubbio che gli altri non condividano i suoi gusti come consumatori, nella vita familiare o nella condotta pubblica. Gli sembra che, con il loro essere diversi, gli altri si sentano superiori o, in qualche modo che egli non sa spiegarsi, vogliano far sentire lui stesso inferiore. E lo vive come un affronto: "diverso" viene tradotto con meglio/peggio, superiore/inferiore, diventa una questione di confronto invidioso. In realtà, l'esaltazione dell'uguaglianza è secondo Tocqueville disagio per l'ineguaglianza. Oggi come allora, il *ressentiment* esprime la conversione della differenza in disuguaglianza. Benché questo sentimento non conosca confini nazionali, esso è certamente molto diffuso nella

vita americana odierna: quando una persona si definisce “un normale americano timorato di Dio”, sta accusando coloro che rivendicano il diritto alla differenza di essere elitari.

Ma anziché reprimerli o combatterli attivamente, come istintivamente vorrebbe la maggioranza dispotica, l'individualismo spinge la persona che si sente offesa a isolarsi ancora di più, a cercare una sua nicchia consolatoria, a ritirarsi nel proprio guscio. Perché viene scelto il ritiro anziché la repressione? Che cosa indusse Tocqueville a scrivere un secondo volume?

Una risposta va cercata nella Francia del suo tempo, più che nell'America da lui osservata. Il nuovo regime di Luigi Filippo non era così repressivo come il precedente; nella vita privata tutto era lecito, purché non si disturbasse la politica; in cambio, i francesi (che noi anglosassoni tendiamo a considerare facili alla contestazione), lungi dal manifestare chiassosamente il disgusto per la politica, si ritirarono in se stessi, occupandosi delle proprie faccende private, estraniandosi dall'impegno civico. Tocqueville considerò questa reazione un primo segno di individualismo in Europa, l'avvento dell'individuo che “esiste solo in se stesso e per se stesso”.

Oggi possiamo trovare anche un'altra spiegazione, incentrata sull'impulso psicologico al ritiro in se stessi. La psicologia moderna ha ricollegato il disimpegno emotivo con la dissociazione; Kohut e gli psicoanalisti della sua scuola rappresentano una linea di approccio al problema, gli psichiatri sociali come Lifton un'altra. Gli psicologi comportamentisti hanno provato a trasferire dall'ambulatorio psichiatrico al laboratorio sperimentale l'idea dell'ottundimento emotivo elaborata da Lifton, per esempio applicando il grafico di Csikszentmihalyi, in cui sono rappresentate dentro un cerchio aree contigue, corrispondenti a una serie di condizioni emotive: ansia, preoccupazione, apatia, noia, rilassatezza, controllo, flusso, eccitazione.<sup>18</sup> La riduzione dell'ansia avviene attraverso la neutralizzazione degli stimoli: apatia, noia e rilassatezza possono dunque neutralizzare l'eccitazione emotiva.

La noia, in particolare, svolge un ruolo importante nell'alleviare l'ansia ed è utilizzata a questo scopo anche dagli

animali, oltre che dagli esseri umani. I ricercatori hanno costruito numerose scale per indicare il grado in cui umani e altri animali tendono a preferire la noia.<sup>19</sup> Il concetto può apparire controintuitivo, ma in realtà non lo è: chi mangia l'ennesimo hamburger industriale non sarà molto eccitato dal suo gusto, ma siccome questo gli è familiare lo trova tranquillizzante. Lo stesso vale per il tipo sedentario, sprofondato in poltrona davanti al televisore acceso a guardare distrattamente un programma che non gli interessa particolarmente. Entrambi avranno un punteggio alto su queste scale: desiderano una familiarità che non riserva sorprese. La noia differisce dall'apatia in quanto è più selettiva; l'apatia dell'individuo clinicamente depresso è un disimpegno totale, globale, mentre la noia è legata a un'attività specifica. Per parte sua, Mihaly Csikszentmihalyi ritiene che la noia comporti un certo grado di abilità: richiede una dose di perizia nel filtrare le interferenze. A differenza della noia involontaria causata dal lavoro alla catena di montaggio, che ha un effetto deprimente, la noia per scelta offre la consolante rassicurazione di una bassa stimolazione. Abbiamo qui, a livello psicologico, la medesima logica evidenziata da Tocqueville quando descrive l'individualista, il quale "incontra [gli altri], ma non li vede; li tocca, ma non li sente nell'animo".

Beninteso, rispetto allo psicologo sperimentale, Tocqueville si riferiva a un contesto storico e sociale ben più vasto. Proponeva all'attenzione dei lettori una tesi di più ampio respiro: con il declino degli antichi legami della tradizione e della gerarchia sociale, nella società si andrà sempre più affermando l'individualismo. Non era il solo a ragionare in questo modo; molti conservatori della generazione dei suoi genitori e della sua piangevano la dissoluzione dei legami del passato. Ma il viaggio in America lo aveva curato da tentazioni nostalgiche, convincendolo che la deferenza del tipo che legava i contadini ai proprietari terrieri avesse fatto il suo tempo. Non solo: negli Stati Uniti aveva notato un fenomeno in grado di controbilanciare l'individualismo, e cioè la partecipazione volontaria a una miriade di associazioni: gruppi parrocchiali, società di beneficenza, circoli sportivi locali. Tocqueville fu uno dei primi aristocratici dell'Ottocento ad avere un occhio di riguardo

per l'associazionismo, la strada che condurrà alla *settlement house*, alla cooperativa operaia di risparmio e credito e alla società di mutuo soccorso. Gli americani, a suo giudizio, erano bravi a organizzare associazioni sul territorio e su questo punto gli europei avevano molto da imparare. La sua concezione del volontariato, tuttavia, rimane limitata; non lo vede come un modo per contrastare la povertà e l'oppressione sociale.

Ciò che conferisce al ritiro volontario in se stessi il suo peso psicologico, dunque, è il desiderio di ridurre l'ansia, soprattutto l'ansia suscitata dall'essere messi di fronte ai bisogni altrui. Il narcisismo e l'autocompiacimento sono due modalità per ridurre questo tipo di ansia. Nel linguaggio comune, il primo è associato alla vanità, il secondo all'indifferenza. Entrambe queste forze psicologiche deformano il carattere, inteso come insieme di comportamenti responsabili nei confronti degli altri o rispondenti a un impegnativo codice d'onore. La collaborazione è in grado di controbilanciare queste forze? Questo è l'interrogativo a cui ci troviamo di fronte noi oggi, così come lo era stato Tocqueville quasi due secoli or sono.

### *La collaborazione light ovvero debole*

Gli esempi esposti in questa seconda parte del libro indicano che il peso della collaborazione nel contrastare l'individualismo è oggi molto scarso; la lotta è impari, perché l'individualismo è alimentato da una serie di forze istituzionali. C'è la disuguaglianza, che fa sentire il suo influsso sulla vita dei bambini quando iniziano la scuola. La distribuzione della ricchezza all'interno della società, come risulta dalla ricerca dell'Unicef, crea rapporti adulto-bambino di tipo differente nelle differenti classi sociali. Nei bambini e nei ragazzi cominciano di conseguenza a evidenziarsi differenze di comportamento; nelle società relativamente egualitarie, i bambini tendono in misura maggiore a confidare gli uni negli altri e a collaborare, mentre nelle società caratterizzate da maggiori sperequazioni tendono a trattarsi da rivali.

Ci eravamo domandati come i bambini introiettino tali disuguaglianze imposte. I dati non sono di facile lettura, come ci mette in guardia Juliet Schor; per quanto possano essere materialisti, non sempre i bambini fanno confronti invidiosi basati sul possesso di oggetti. Vediamo tuttavia che la disuguaglianza è introiettata nell'acquisto di prodotti tecnologici e nell'uso della tecnologia nei social network. Intorno agli otto o nove anni, i bambini sanno di non essere tutti uguali quanto a status sociale e tale consapevolezza modifica la loro esperienza della collaborazione. Gli studi sulla vita di relazione di bambini e ragazzi smentiscono la previsione enunciata da Tocqueville, secondo la quale la società moderna tenderebbe verso un'omogeneizzazione sociale e culturale (la tendenza all'"uguaglianza delle condizioni"), che dall'America si sarebbe diffusa anche in Europa. Al contrario, i ragazzi americani imparano a un'età precoce che i valori condivisi portano conseguenze differenti, a seconda delle condizioni economiche.

Siamo quindi passati ad analizzare la vita lavorativa degli adulti da un altro punto di vista, quello del nesso tra collaborazione ed esperienza della fiducia e dell'autorità. Spesso tale nesso si attiva in maniera informale, superando in qualche misura le disuguaglianze ufficiali e l'isolamento tra le persone nel luogo di lavoro. Nel secondo dopoguerra, le condizioni della classe operaia americana erano tali da favorire l'attivarsi di una sorta di triangolo sociale informale tra i lavoratori. Le esperienze di solidarietà sotto le armi e la stabilità del lavoro in fabbrica rendevano possibile, nei momenti di emergenza, il collegamento tra autorità guadagnata, fiducia come atto di fede e collaborazione.

L'introduzione del concetto di "tempo a breve termine", in conseguenza di un'inedita figura della finanza, quella di investimento globale e di massimizzazione del valore per gli azionisti, ha trasformato radicalmente tali esperienze nel luogo di lavoro. Wall Street, che alla metà del secolo aveva ancora caratteristiche sociali in comune con la fabbrica, è diventata la personificazione del tempo a breve termine. Ha prodotto una forma di collaborazione *light*, incarnata nel gruppo di lavoro; la fiducia

come atto di fede è diminuita nella misura in cui i lavoratori del back office sono diventati tecnicamente più competenti dei manager del front office; durante il crollo finanziario, questi manager hanno abdicato all'autorità anziché cercare di meritarsela. Tocqueville, che aveva perlopiù trascurato il tema del lavoro nonché quello dell'economia, non ha saputo essere profeta di questi cambiamenti. Ne ha però descritto acutamente un effetto: di fronte a un ordine sociale debole e inattendibile, la gente tende a ritirarsi nel proprio guscio.

Queste sono le forze che nella società moderna fanno pendere la bilancia in favore dell'individualismo e fanno sì che nell'esperienza delle persone la chiusura in se stessi pesi di più della collaborazione. Amartya Sen e Martha Nussbaum sostengono che la società dovrebbe ampliare e arricchire il patrimonio di capacità delle persone, soprattutto la loro capacità di collaborare; la società odierna, al contrario, le riduce. Ovvero, per porci dal punto di vista di un cinese: gli Stati Uniti e la Gran Bretagna non hanno il senso della *guanxi*. Con l'eccezione del guerriero-cowboy, nel comportamento di ritiro in se stessi la linea di demarcazione tra desiderio e paura, tra volontà e sottomissione risulta confusa. Anche tale confusione contribuisce a togliere spessore al carattere.

A chiusura di questa mia descrizione della psicologia sociale del ritiro in se stessi, voglio trattare brevemente di un caso apparentemente contrario, una forma di ritiro che, anziché mirare ad alleviare l'ansia, la fa propria: l'ossessione.

### *L'ossessione*

Nell'analizzare le conseguenze della Riforma protestante sul lavoro e sulla vita economica, Max Weber (1864-1920) diventò, senza volere, un grande analista dell'ossessione. La sua famosa "etica del lavoro" riguarda appunto l'ossessione di dimostrare il proprio valore attraverso il lavoro. Ma non nel senso banale di voler raggiungere il successo. Weber prese spunto dai suoi viaggi negli

Stati Uniti nel 1904, quando pubblicò *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*. L'America era al culmine della sua epoca d'oro, quando i Vanderbilt davano pranzi per settanta invitati serviti da settanta camerieri in livrea. Quel tipo di consumo vistoso non parve a Weber una spiegazione sufficiente di ciò che spinge una persona a sacrificare al lavoro la vita familiare, i suoi hobby, la compagnia degli amici e l'impegno civico; l'amore per il lusso non spiega perché ogni giornata si prospetta come una prova personale da superare. Le stesse domande Weber avrebbe potuto porle, a distanza di un secolo, a molti manager di Wall Street.

Per spiegare l'ossessione autopunitiva per il lavoro, Weber risale alle sue origini nella Riforma, in particolare nel puritanesimo di Calvino. Calvino era ossessionato dal problema teologico di definire non tanto chi sarà dannato all'inferno, quanto chi sono gli eletti, coloro che saranno degni della salvezza eterna. Questo interrogativo, scrive Weber, con il tempo si trasferì dalla teologia al mondo del lavoro: anche il *workaholic* in realtà vuole dimostrarsi degno. Ma per questo è necessario un ulteriore ingrediente, la solitudine ascetica. L'ascesi cristiana, scrive Weber in un passo famoso,

che inizialmente era fuggita dal mondo rifugiandosi nella solitudine, aveva già dominato quello stesso mondo al quale aveva rinunciato dal monastero e attraverso la Chiesa. Ma nel complesso aveva lasciato intatto il carattere naturalmente spontaneo della vita quotidiana profana. Ora fece il suo ingresso sul mercato della vita, si chiuse alle spalle le porte del chiostro e si accinse a impregnare della sua metodicità appunto la routine quotidiana della vita, a trasformarla in un'esistenza *nel* mondo ma non *di* questo mondo o *per* questo mondo.<sup>20</sup>

Ecco che il tema del ritiro dai piaceri sociali si manifesta ora non più come una fuga dalla peccaminosità del mondo, ma come un'intensificazione dell'ansia circa il proprio valore. Gli individui si mettono sotto pressione perché competono con se stessi. Così come siamo, non valiamo abbastanza; ci sottoponiamo



continuamente a ogni sforzo per dimostrare con il successo il nostro valore, ma nessuna realizzazione ci sembra mai una prova sufficiente di adeguatezza. Il confronto invidioso è rivolto contro noi stessi. Ma anziché alleggerire il carico, come sarebbe ragionevole fare, ci accaniamo nella speranza di riuscire un giorno a colmare quel senso di vuoto, a placare quella fame; ma invano. È questa qualità ossessiva che Weber fa risalire alla Riforma protestante, con la sua impellente domanda senza risposta: sarò tra i salvati?

Un secolo di ricerche ha dimostrato che molti dei dati che Weber presenta come fatti storici sono infondati. Nel suo studio sulla società olandese del Cinquecento e Seicento, *The Embarrassment of Riches*, Simon Schama ha mostrato per esempio che quei laboriosi borghesi erano molto poco ascetici e inclini piuttosto ai piaceri sensuali e al lusso; Albert Hirschman ha rilevato come i primi capitalisti considerassero attività serene e tranquille le loro occupazioni e le svolgessero senza particolari lotte interiori; lo storico R.H. Tawney ha messo in dubbio il nesso stesso tra religione e capitalismo.<sup>21</sup> L'errore di Weber è stato quello di proiettare nel passato il maniaco del lavoro di oggi.

Weber è stato recuperato, e a mio avviso banalizzato, dagli studiosi del comportamento dei consumatori, che fanno riferimento al concetto di ascesi intramondana. Le loro ricerche mettono in evidenza il fatto indubitabile che i giovani consumatori vengono indotti a pensare agli oggetti che ancora non posseggono invece che a godersi quelli in loro possesso. Anche la passione consumistica degli adulti è incentrata sull'anticipazione, su ciò che un prodotto promette, mentre il susseguente uso è un piacere di breve durata; il consumatore si stanca presto dell'oggetto acquistato e ricomincia a desiderare un nuovo oggetto, che ancora non possiede e che promette il vero appagamento. Quello che questo tipo di ricerche non coglie sono le ragioni dell'ascesi fondata sulla competizione con se stessi.

Allo stato attuale delle conoscenze, l'ossessione, intesa come stato emotivo, comporta tre elementi. Il primo è dato dalla coazione a ripetere, l'impulso a compiere un certo atto più e più

volte, anche se non porta a nulla; diversamente da quando si prova e riprova un brano musicale, in cui le prestazioni della mano si modificano via via, la ripetizione coatta o compulsiva è statica. Il capitalista maniacale di Weber insegue un affare dopo l'altro, aggiunge denaro a denaro, senza provare mai la sensazione di avere realizzato alcunché. Tale sensazione si spiega soltanto se – secondo elemento – quella persona è mossa da ciò che la psicologia chiama perfezionismo: esiste una condizione ideale, che è l'unica realtà; le mezze misure, le vittorie parziali non bastano; le persone sono tormentate, con le parole dello psicoanalista Roy Schafer, dall'“immagine cristallina di ciò che dovrebbero essere”, un ideale al quale le confuse e imperfette esperienze della vita concreta non si avvicineranno mai. In terzo luogo, l'individuo maniacale è afflitto da un'insicurezza ontologica. Che vuol dire mancanza di fiducia nell'esperienza di ogni giorno: la vita quotidiana appare un terreno minato; quando incontra persone nuove, l'individuo afflitto da insicurezza ontologica tende a focalizzare l'attenzione sulla minaccia che esse costituiscono, sulle offese che potrebbero infliggergli, ed è letteralmente ossessionato dal loro potere di fargli del male.

È a questo aspetto che Weber a mio avviso si riferisce, quando afferma che l'individuo maniacale non si sente “a casa nel mondo”, giacché la vita quotidiana gli sembra spogliata di ogni piacere e carica di minacce. Il lavoro indefesso può allora sembrare un'arma atta a tenere a bada i pericoli disseminati dagli altri; e ci si ritira in se stessi. L'etica del lavoro riduce la voglia di collaborare con gli altri, specialmente con quelli che non si conoscono e che appaiono, a priori, presenze ostili decise a farci del male.

Mi rendo conto di come queste mie notazioni psicologiche sul tema dell'ossessione banalizzino la lotta titanica con se stessi e l'angoscia metafisica, che conferiscono al saggio di Weber la sua forza e il suo fascino. Forse un interlocutore più adatto è Lionel Trilling, nel suo ultimo libro, *Sincerity and Authenticity*.<sup>22</sup> La sincerità, scrive Trilling, è un resoconto che facciamo agli altri su di noi; il resoconto, per essere valido, deve essere preciso e chiaro. L'autenticità non riguarda invece la precisione e la chiarezza; è

piuttosto una ricerca interiore per scoprire ciò che proviamo “veramente”, e contiene una forte traccia di narcisismo. Ma tale ricerca è elusiva, non arriviamo mai a conoscere i nostri autentici sentimenti. Nelle scienze sociali, il tipo di autenticità che Trilling critica è rappresentato dal “paradigma di Maslow”, dal nome dello psicologo statunitense Abraham Maslow, che dedicò la vita a elaborare la nozione di “autorealizzazione”. Secondo Trilling, la ricerca dell'autenticità, se è sconnessa da altre persone, da altre voci, finisce per essere controproducente. E questo è appunto il giudizio di Max Weber sull'etica protestante: induce gli individui a chiudersi in se stessi in una ricerca impossibile. Nella lotta ossessiva per dimostrare il proprio valore, gli altri non trovano alcuno spazio; al massimo fungono da mezzi, strumenti da usare: la collaborazione non serve ad alleviare i dubbi su di sé, dunque non ha valore in quanto tale.

In questa seconda parte del libro abbiamo esplorato l'indebolirsi della collaborazione in tre sfere, quella delle disuguaglianze nell'infanzia, quella del lavoro adulto e quella della formazione culturale del sé. L'indebolimento della collaborazione non ne segna però necessariamente la fine; i rimedi esistono. Nella prossima e ultima parte vedremo come sia possibile rafforzarla.

Parte terza

## COME RAFFORZARE LA COLLABORAZIONE

## 7. Il laboratorio artigiano

### Fabbricare e riparare

L'Hampton Institute e il Tuskegee Institute avevano dato corpo alla speranza che l'esercizio in comune di abilità tecniche potesse rafforzare i legami sociali tra gli ex schiavi. Il presente capitolo sarà dedicato all'esplorazione di quella speranza. Cercherò di mostrare come il lavoro fisico può instillare nelle persone un comportamento sociale di tipo dialogico.

Le abilità tecniche sono principalmente di due tipi: quelle che servono per fabbricare le cose e quelle che servono per ripararle. Delle due attività, la prima può apparire la più creativa, mentre la seconda sembra meno importante, un lavoro effettuato a cose fatte, appunto. In realtà le differenze non sono così grandi. Di solito lo scrittore creativo deve anche fare la revisione, correggere, aggiustare le prime stesure; e non di rado, nel riparare un guasto, al tecnico vengono nuove idee sul funzionamento o la costruzione di quell'apparecchio o impianto.

L'artigiano che diventa bravo a fabbricare le cose acquista abilità fisiche utili per la vita sociale. Il processo avviene nel suo corpo; per evidenziare il nesso esistente tra il fisico e il sociale, in gergo parliamo, con un brutto termine, di *embodiment*, incorporazione dell'esperienza. In questo capitolo, ne analizzeremo tre dimensioni: come il ritmo del lavoro fisico prende corpo nel rituale; come i gesti corporei animano le relazioni sociali informali; come il lavoro dell'artigiano attraverso la resistenza fisica getta luce sui modi di gestire le resistenze e le differenze sociali. Mi rendo conto che, espressi in questo modo, tali nessi sembreranno astratti; cercherò dunque di dare loro concretezza.

Il tema della riparazione riguarda anche il mondo al di fuori

del laboratorio, proprio perché la società odierna ha un bisogno urgente di essere riparata. Ma il lavoro di riparazione è una faccenda complicata; esistono metodi diversi e spesso confliggenti per riparare i guasti e le diverse strategie portano in direzioni sociali tra loro contrastanti. Se vogliamo assumere il modello del laboratorio come guida al cambiamento, dobbiamo, una volta di più, immergerci nel lavoro concreto di chi le riparazioni le effettua.

Nell'accogliere le indicazioni per il rafforzamento dei legami sociali che ci possono venire dalla fisicità del lavoro, non dobbiamo commettere l'errore di credere che le persone brave in questo tipo di attività siano necessariamente brave anche nelle relazioni sociali. Le abilità fisiche usate nel fabbricare e nell'aggiustare gli oggetti ci forniscono semplicemente degli spunti per comprendere meglio le relazioni sociali. Mi pare si possa dire che i riformatori presenti all'inizio del Novecento all'Esposizione universale di Parigi, tutti desiderosi di migliorare la vita quotidiana dei lavoratori, non erano particolarmente addentro ai meccanismi effettivi del lavoro; volevano semplicemente immettere nei luoghi di lavoro grandi valori sociali come la giustizia e l'equità. Proviamo allora a invertire il processo riformatore applicando alla società le esperienze maturate all'interno del laboratorio.

### *Il ritmo e il rituale*

Immaginiamo che tra gli oggetti sparsi sul tavolo nel quadro di Holbein ci fosse un bisturi. Il bisturi fece la sua comparsa appunto in quegli anni; la sua composizione metallica era consolidata ma la sua forma rimaneva variabile e il suo uso non era del tutto chiaro. Come si comportava il barbiere-chirurgo per migliorare le proprie abilità manuali?

C'è un ritmo che governa lo sviluppo e il perfezionamento delle abilità umane. La prima fase consiste nell'introdurre un'abitudine. Il barbiere-chirurgo impara a impugnare il coltello-bisturi senza dover pensare ogni volta: "Afferra il gambo, ma senza stringere troppo"; gli serve fluidità e sicurezza nell'usare il suo

strumento, il gesto dell'afferrare deve diventare automatico ed egli ottiene questo risultato ripetendo più e più volte il gesto, finché non ha più esitazioni e sente che la presa è salda ma senza tensione.

In una seconda fase, l'abitudine acquisita viene messa in discussione e in questo modo l'abilità si espande. Nel caso della mano, la prensione istintivamente più agevole è quella palmare, in cui l'oggetto, una palla o una barra, è avvolto dalle dita e tenuto nel palmo. Ma la mano umana è fatta per eseguire molti altri tipi di presa, per esempio tenendo l'oggetto con la punta delle dita e con il pollice posto al di sotto, oppure con le quattro dita flesse ma senza l'intervento del pollice. Il nostro barbiere-chirurgo in procinto di praticare un taglio troverà la presa palmare, la più istintiva, troppo poco sensibile per incidere in modo netto la pelle: con quella presa, il bisturi fa uno squarcio, come se fosse una spada. Dovrà rifletterci sopra ancora, per aumentare la sensibilità del gesto, dovrà fare esperimenti con la presa in punta di dita e anche con l'angolatura del polso. Per migliorare, studierà coscientemente la propria mano.

Fatto questo, passerà alla terza fase; la nuova presa, adatta a incidere la pelle, deve essere nuovamente iscritta come abitudine della mano, in modo che il gesto riacquisti fluidità e sicurezza. Ecco che emerge un ritmo: introiezione di un'abitudine, critica dell'abitudine, introiezione della nuova abitudine perfezionata. Un aspetto da sottolineare è il fatto che la nuova abilità manuale del nostro barbiere-chirurgo non cancella quella precedente, semmai la arricchisce: per certe operazioni chirurgiche in profondità, la prensione rigida continua a essere necessaria. È vero che nell'evolversi delle abilità fisiche spesso i gesti che si sono dimostrati inefficienti o causa di tensione vengono corretti, ma sviluppo non significa soltanto eseguire un singolo gesto correttamente, significa disporre di un intero repertorio di abilità, avere per così dire una faretra piena di frecce, ciascuna specificamente adatta a compiere una determinata azione.

Quella della faretra è un'immagine importante per lo sviluppo delle abilità. Si tende a credere che diventare abili significhi trovare il modo giusto per eseguire un compito, l'unico modo giusto, come se esistesse una corrispondenza biunivoca tra mezzi e fini. Un

percorso evolutivo completo comporta invece di imparare ad affrontare il medesimo problema da molti lati diversi. Un repertorio completo di tecniche consente di padroneggiare problemi complessi; molto raramente un unico metodo corretto serve a tutti gli scopi.<sup>1</sup>

La sequenza ritmica di costruzione delle abilità può richiedere molto tempo per produrre risultati. Secondo un calcolo, per raggiungere la perizia in uno sport, nel suonare uno strumento musicale o nel fabbricare uno stipo occorrono circa diecimila ore (sembra una cifra un po' troppo tonda, ma è sostanzialmente accurata), cioè grossomodo quattro ore di esercizio al giorno per un periodo di cinque o sei anni. Che era poi il tempo necessario perché l'apprendista di una bottega medievale imparasse il mestiere. Il fatto di dedicare alla pratica le ore richieste non garantisce a una persona di diventare un calciatore o un violinista competente, ma se quella persona possiede in partenza un talento innato, l'esercizio di lungo periodo costruisce la necessaria sicurezza nello svolgere l'attività. Può capitare di imboccare il procedimento giusto subito, la prima volta che lo si affronta, ma non è detto che la volta successiva questo felice evento si ripeta. Inoltre, non è possibile avere a disposizione fin dall'inizio un nutrito repertorio di abilità; ci vuole del tempo per costruirlo.

Oppure la nostra faretra può essere troppo piena, fornendoci troppe possibilità, troppa complessità. Negli anni venti, Igor Stravinskij sposò la regola: "Semplificare, eliminare, chiarire", riformulata mezzo secolo dopo da Arvo Pärt nel consiglio: "Per rinnovare, leva il superfluo". La risposta di Albert Einstein alla medesima aspirazione fu: "Tutto va reso il più possibile semplice; ma non più semplice del possibile".<sup>2</sup> Nell'arte il raggiungimento della semplicità è un'impresa di grande raffinatezza. Nel *Pulcinella* di Stravinskij, per esempio, non c'è nulla di ingenuo o di sprovveduto; è un'opera ricca di ironia, che contiene in sé un commento ai semplici motivi classici che usa.<sup>3</sup> L'impressione di semplicità provata dall'ascoltatore è forse la più grande illusione che l'arte ci regala.

Passando dall'arte al più prosaico livello del mestiere, le



forme-tipo rispondono allo stesso problema. L'artigiano parte dal modello, la forma-tipo, di ciò che dovrebbe essere l'asportazione di un tumore o la fabbricazione di un armadio; la forma-tipo fornisce un punto di riferimento semplice. Dopodiché, il barbiere-chirurgo e il falegname attingono alla loro faretra di abilità tecniche per imprimere all'opera un carattere distintivo nei particolari di contorno (il modo di suturare la ferita, la vernice usata), che costituiscono in un certo senso la loro firma. Nel gestire la complessità in questo modo, la perizia tecnica produce anche individualità.

Se riprodotta più e più volte, la sequenza ritmica dello sviluppo delle abilità diventa un rituale. Di fronte a un nuovo problema o a una nuova sfida, il tecnico-artigiano introietterà una risposta, poi ci rifletterà sopra, quindi introietterà la nuova risposta scaturita da quella riflessione; seguirà lo stesso percorso con ogni variante delle sue risposte, aggiungendo così nuove frecce alla sua faretra; con il tempo, il tecnico-artigiano imparerà a imprimere il proprio carattere individuale all'interno della forma-tipo che lo guida. Molti artigiani accennano genericamente ai "riti di bottega": a mio avviso, dietro quella frase sta appunto la sequenza ritmica che abbiamo descritto.

Questi "riti di bottega" seguiti all'interno del laboratorio sono paragonabili ai rituali esistenti nel mondo esterno? Hanno qualcosa in comune, per esempio, con i rituali religiosi? Indubbiamente anche i rituali religiosi vanno appresi e chi li pratica deve raggiungere fluidità e sicurezza nelle parole e nei gesti. Si direbbe che nel rituale religioso sia invece assente la fase dell'autocoscienza propria dell'apprendimento delle abilità tecniche nei mestieri, autocoscienza che ostacolerebbe la fede. La Riforma protestante introdusse appunto l'esame consapevole dei riti consolidati e l'autoriflessione sulla loro esecuzione. L'esito di tale riflessione ridusse effettivamente l'uso dei riti tradizionali, per esempio del battesimo presso i quaccheri; ma altre sette protestanti, anziché cancellare quel rito, lo riformularono.

Tra il Cinquecento e il Seicento, nel periodo che abbiamo chiamato del "grande turbamento", il tema dell'abilità

nell'esecuzione dei rituali diventò una questione controversa. Nel Medioevo la chiesa aveva reso sempre più elaborati i suoi riti, sicché soltanto i professionisti più esperti li potevano celebrare, come abbiamo visto nell'evoluzione dell'Eucaristia. Lutero era contrario all'idea che il rituale dovesse fondarsi su competenze speciali, e per questo motivo tradusse la Bibbia nella lingua madre dei fedeli e semplificò gli inni, in modo che tutti potessero cantarli. Per questo grande riformatore, la fede non è un mestiere.

Il collegamento del rituale del laboratorio con le pratiche sociali secolari può avvenire in modo abbastanza diretto. Questo vale indubbiamente per le pratiche della diplomazia cinquecentesca: con la progressiva professionalizzazione della diplomazia, nelle ambasciate i giovani inviati venivano addestrati a comportarsi con disinvoltura in pubblico, utilizzando nei rapporti con gli ospiti stranieri sia i codici linguistici formali sia il linguaggio quotidiano; entrambi, il linguaggio ufficiale e le chiacchiere informali, assunsero il carattere di rituali, riconosciuti da tutti come forme di comportamento consolidate e altamente specializzate. Gli ambasciatori in residenza addestravano i giovani pupilli in tali rituali; nelle stanze dell'ambasciata, le loro prestazioni erano sottoposte a un esame critico consapevole. I due giovani inviati ritratti nel quadro di Holbein, mandati in Inghilterra per risolvere la crisi innescata dal divorzio di Enrico VIII, non erano particolarmente esperti; il personale fisso dell'ambasciata lo era di più, ma neppure quei professionisti riuscirono a spuntarla di fronte agli sfrenati appetiti sessuali del re.

Benché la diplomazia fosse diventata un mestiere, i suoi professionisti rimanevano pur sempre un'élite e l'ambasciata, sebbene fosse una sorta di laboratorio sociale, appare, come istituzione, molto lontana dalla vita quotidiana. Nell'ambito della società, il tema dei rituali secolari specialistici va dunque inserito in un contesto interpretativo più ampio.

Per esempio, analizzando l'idea stessa di "ruolo" sociale. Erving Goffman ha studiato il modo in cui le persone apprendono i ruoli in famiglia e sul lavoro, oltre che nella situazione particolare delle istituzioni totali, come il manicomio e il carcere.<sup>4</sup> Goffman

mostra come la “rappresentazione di sé” nella vita quotidiana sia di fatto un *work in progress*, che ha inizio quando gli adattamenti reciproci delle persone diventano abitudini radicate. Quando con il mutare delle circostanze i vecchi ruoli si dimostrano inadeguati, gli attori delle interazioni possono andare incontro a una “dissonanza di ruoli”. Si ha dissonanza, per esempio, tra genitori e figli dopo un divorzio; per ciascun genitore, ora solo, diventa vitale inventarsi nuovi modi di stare con i figli; e per adattarsi alla nuova situazione, il genitore deve riesaminare esplicitamente e coscientemente il proprio comportamento; il fine rimane quello di modificare o ampliare il proprio ruolo in modo da poterlo “recitare” di nuovo automaticamente con disinvoltura e sicurezza. Se ci riescono, scrive Goffman, le persone diventano più “esperte” nella vita quotidiana; non solo, avranno organizzato spezzoni di comportamento in una forma ritualizzata.

Troviamo uno studio raffinato di tali rituali nelle ammirevoli ricerche condotte da Michel de Certeau e dai suoi collaboratori a Lione, specialmente nella zona della Croix-Rousse. Trattandosi di una comunità molto povera, le sue risorse sono instabili; le case e le scuole ora vengono riparate, ora lasciate in stato di abbandono; gli abitanti collezionano lavoretti occasionali, quando ne trovano, e vivono in uno stato costante di precarietà. Il loro tentativo è quello di sovrapporre un qualche ordine a questa realtà sfilacciata attraverso rituali apparentemente minimi, in modo da poter convivere in armonia. Devono perciò diventare esperti nel ritualizzare ogni aspetto della vita quotidiana, dal modo di guardare gli sconosciuti per la strada alla condotta corretta da tenere quando un ragazzo o una ragazza frequentano una coetanea o un coetaneo immigrati. De Certeau ha rilevato che, proprio perché la comunità è così instabile, gli abitanti sono obbligati a riformulare continuamente il loro comportamento reciproco. Come nel caso del divorzio, in questi momenti delicati gli abitanti di Croix-Rousse analizzano le abitudini della loro vita in comune, parlandone insieme, prendendo coscienza della “logica del pensiero inconscio”.<sup>5</sup> Poiché il dare un qualche ordine alla vita della comunità è di importanza vitale per queste persone, l'avere rituali

condivisi diventa un fattore unificante; la necessità le spinge a diventare “specialiste” di convivenza sociale.

Non sorprende che la gente modifichi i rituali. Riti religiosi come la Comunione, lo abbiamo visto nel terzo capitolo, si sono andati modificando per secoli; tuttavia, poiché tali riti sono considerati emanazione divina, nel loro caso non siamo abituati a vedere noi stessi in qualità di creatori o revisori. È nei riti secolari che vengono in primo piano le pause di riflessione consapevole, in cui ci interroghiamo su di essi; tali pause però non rovinano l'esperienza del rito, ma possono essere a loro volta integrate, se ci danno la sensazione che servono a riadattare, a espandere e a perfezionare il nostro comportamento. Come nel laboratorio artigiano, così in famiglia o per la strada, la sequenza ritmica dello sviluppo delle abilità ci viene in aiuto.

### *I gesti informali*

Per spiegare l'incorporazione dell'informalità nei gesti, comincerò con il seguente, un po' involuto, enunciato.

Al pari del rituale, il triangolo sociale è una forma di relazione che si crea tra persone. Nel laboratorio artigiano, tale relazione trilaterale spesso è vissuta a livello fisico, non-verbale: nel costruire l'autorità, la fiducia e la collaborazione, i gesti del corpo prendono il posto delle parole. Per rendere comunicativi i gesti corporei occorrono alcune abilità, per esempio il controllo muscolare, ma i gesti sono socialmente importanti anche per un'altra ragione: perché traducono in sensazioni corporee l'informalità delle interazioni sociali. Anche le parole sono gesti e quando vengono usate in modo informale suscitano anch'esse sensazioni somatiche.

Adesso districhiamo l'enunciato.

La liuteria londinese dove di tanto in tanto faccio ricoverare il mio umorale violoncello ha cambiato sede. Il nuovo laboratorio è stato accuratamente progettato da una giovane architetta, la quale ha stabilito esattamente in quali spazi vanno eseguite le varie lavorazioni, dove devono stare i vari arnesi e attrezzi, dalle

taglierine e dalle grosse morse giù, giù, fino alle cassette e agli svariati contenitori necessari per ogni tipo di operazione. Ha anche affrontato il problema della puzza delle colle e delle vernici (nel laboratorio queste vengono preparate secondo vecchie ricette, ed emanano un gran puzzo), ricorrendo a una serie di ventilatori strategicamente disposti sul soffitto. Il giorno dell'inaugurazione tutto ha un'aria pulita e fresca; trovo i liutai, tre uomini e due donne, ritti come soldatini accanto ai loro banconi.

Otto mesi più tardi la scena è completamente cambiata. Solo pochi degli attrezzi si trovano nella cassetta loro assegnata; le taglierine sono state spinte di lato; i ventilatori sono spenti (evidentemente, ronzavano in Si bemolle, che è una nota fastidiosa per orecchie professionalmente sintonizzate sul La naturale). Il laboratorio è ancora abbastanza pulito ma non più ordinato secondo lo schema. Con tutto ciò, i cinque liutai si muovono agili nello spazio ingombro, scantonano, scavalcano, piroettano come ballerini intorno alla grande sega, ora piazzata nel mezzo del locale. Quei cambiamenti sono avvenuti un po' alla volta, man mano che i liutai adattavano lo schema lineare dell'architetto ai complicati gesti del loro corpo intento al lavoro.

Il medesimo processo di accomodamento avviene in molti luoghi di lavoro, e se l'ambiente fisico è flessibile l'adattamento è facile. Ma l'adattamento dello spazio alla persona avviene anche in spazi rigidamente definiti, mediante gesti minimi, per esempio aggrottando le sopracciglia, come ad ammonire: "Questo spazio è mio", oppure sorridendo, come a invitare: "Vieni pure". Sono gesti anche i rumori; per esempio, nel laboratorio citato, un giorno notai che una liutaia aveva avvertito la presenza di una persona alle sue spalle, accanto al banco dove stava tagliando una forma, da un fruscio; e rispose alla nuova invisibile presenza ritraendo impercettibilmente il fondoschiena, senza interrompere il suo lavoro.

Questi gesti – movimenti, espressioni facciali e rumori – immettono nel triangolo sociale la vita dei sensi; nel laboratorio di liuteria, le tre dimensioni dell'autorità guadagnata, della fiducia come atto di fede e della collaborazione durante le crisi si

traducono in esperienze fisiche. Quei cinque liutai sono orgogliosi della propria competenza nell'operazione più impegnativa di tutte, il taglio e la messa in forma della tavola armonica e del fondo degli strumenti; si sono guadagnati la loro autorità alla taglierina. La persona che la manovra in quel momento è al comando del laboratorio: porge i pezzi scartati senza neppure girarsi, con l'aspettativa che ci sia lì qualcuno pronto a ricevere i ritagli senza fare commenti. In quel laboratorio nessuno ha bisogno di fare scenate, perché tutti hanno il medesimo grado di perizia. La dimensione della fiducia come atto di fede si concretizza quando chi trasporta della colla bollente, a rischio di scottature, dà per scontato che gli altri si toglieranno di mezzo senza bisogno di dirglielo; la schiena incurvata e le mani strette a coppa intorno al recipiente con la colla sono messaggi gestuali che quella persona confida saranno correttamente interpretati dagli altri. La dimensione della collaborazione nei momenti critici si esplica per esempio quando uno dei liutai scopre dei nodi imprevisti nel blocco di legno da lavorare; ho notato che quando uno di essi batte dei piccoli colpi sulla tavola per testarne le condizioni, quel rumore funge da richiamo di allerta per i compagni, i quali si fanno intorno per offrire consigli o semplicemente solidarietà.

Questa versione minimalista ed esclusivamente corporea del triangolo sociale, per quanto possa apparire banale, contiene alcuni elementi pregnanti. Il primo riguarda la gestualità. Benché nel nuovo spazio i gesti dei liutai fossero basati su quelli abituali nel vecchio laboratorio più angusto, si notava in essi un'evoluzione e si notava anche la comparsa di gesti del tutto nuovi. In precedenza, l'operazione di taglio aveva luogo allo stesso bancone in cui si eseguiva l'incollatura e la verniciatura; gli altri artigiani vedevano direttamente quello che stava facendo il compagno addetto al taglio, non c'era bisogno di muoversi alle sue spalle. Domandai al liutaio che si prende cura del mio violoncello che ne pensasse di questi cambiamenti; lui girò lo sguardo per il locale disordinato, dove i compagni si spostavano di continuo; sembrava sorpreso: "Non saprei, è successo e basta". Ha passato tutta la vita lavorativa a fabbricare e ad aggiustare violoncelli, ma gli sembrava strano che i

suoi gesti servissero come attrezzi per crearsi il suo spazio di lavoro.

I gesti possono sembrare soltanto riflessi innati involontari. Ne era convinto Charles Darwin. In un'opera tardiva, *L'espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali* (1872), Darwin sostiene che alla base dei gesti umani ci sono riflessi involontari presenti in tutte le creature viventi e che nessun individuo o gruppo può, con un atto della volontà, modificarli.<sup>6</sup> La tesi di Darwin era in parte una confutazione di quella del pittore francese Charles Le Brun, il quale nella *Conférence sur l'expression des passions* (1698) aveva affermato che le espressioni e il linguaggio del corpo si creano, non si trovano già fatti.<sup>7</sup> Nel nostro caso, potremmo dire che, mentre per Darwin i vecchi riflessi si trasferirono insieme con i liutai quando questi traslocarono nella nuova sede, per Le Brun il gesto di passare all'indietro i ritagli di legno era una creazione, ancorata alla nuova situazione; anzi, potremmo aggiungere forzando un po' il suo pensiero, la vita del laboratorio risultava arricchita da quel nuovo gesto.

L'antropologia moderna si schiera dalla parte di Le Brun, dimostrando come la cultura svolga un ruolo determinante nel foggare quei gesti che secondo Darwin erano riflessi involontari. Gli indigeni delle Isole Andamane regolano rigidamente il momento dell'inizio e della fine del pianto; in Corea, le prefiche prima di iniziare il lamento funebre si mettevano in testa particolari erbe e disponevano su uno speciale tavolino i cibi appropriati.<sup>8</sup> La cultura influisce anche sul sorriso; Jean-Jacques Courtine e Claudine Haroche spiegano come nel Settecento i maori sorridessero alla notizia di una morte, laddove noi occidentali abbiamo imparato a fare la faccia triste quando ci annunciano la morte di un lontano parente, anche se il defunto ci ha lasciato una cospicua eredità. Anzi, secondo questi autori, le labbra sono le parti del corpo più condizionate dalla cultura.<sup>9</sup>

Se la gestualità è un ambito sotto il nostro controllo, quali abilità ci permettono di perfezionarla? Nel lavoro artigianale, la dimostrazione visiva spesso conta più delle istruzioni verbali. Il pensiero visivo, benché sovente non sia traducibile in parole, è comunque una forma di pensiero – per esempio, possiamo ruotare

gli oggetti mentalmente, giudicandone la distanza o valutandone il volume. Tali operazioni visivo-mentali sono ciò che ci consente di imparare dalle dimostrazioni visive che le persone fanno per noi con i loro gesti. Nel laboratorio di falegnameria, il modo corretto di usare una sega può essere comunicato meglio togliendo il pezzo di legno di mano all'apprendista e facendogli vedere come l'attrezzo deve poggiare sulla mano e sul braccio, in modo che tagli grazie al proprio peso. Le istruzioni delle scatole per il fai-da-te ci fanno puntualmente impazzire se non c'è il disegno dei gesti da compiere passo per passo; per capire l'azione abbiamo bisogno di vedere il gesto. Nell'apprendimento, la dimostrazione visiva non è mai del tutto muta, dal momento che l'allievo sarà portato a porre domande, ma la dimostrazione viene prima della spiegazione.

Inoltre, ci sono gesti in grado di modulare la sequenza ritmica abitudine-sospensione-nuova abitudine: l'alzata di spalle, per esempio. L'alzata di spalle, scrive lo psicologo Jürgen Streeck, è "una messa in scena composita", che sospende "il coinvolgimento attivo nelle cose".<sup>10</sup> Il momentaneo sollevamento delle spalle può servire da muto segnale all'altro affinché faccia una pausa per mettere in dubbio o almeno ripensare quello che sta facendo. Sia all'inizio della sequenza ritmica, quando un'azione è stata inscritta come abitudine, sia alla fine, quando l'abitudine è stata ampliata o se ne è aggiunta un'altra, il ritmo è confermato da gesti che esprimono, a noi stessi e agli altri, la sicurezza che proviamo rispetto a ciò che stiamo facendo.

I gesti, infine, sono i mezzi mediante i quali esperiamo la sensazione di informalità. Per un verso, è lo scarto stesso tra il mostrare e il descrivere a parole a farci vivere un gesto come informale: l'atto corporeo cui assistiamo non può essere ordinatamente rivestito con parole, non è rigidamente delimitato. L'informalità ha un carattere somatico, ma rilassato, il contrario dello stomaco contratto o del respiro affannoso provocati dall'ansia. Quella sensazione somatica può essere trasfusa a volte anche nel parlare, come nelle conversazioni libere, che sono più rilassate, più piacevoli, più sensoriali nel loro fluire delle discussioni competitive. Eppure la sensazione di informalità è anche ingannevole, se



pensiamo che “informale” equivalga a “senza forma”. Gli animatori delle *settlement houses* avevano ben chiara la differenza quando organizzavano i loro corsi di lingua e le loro rappresentazioni teatrali; e quando compiamo gesti appropriati alle circostanze e li compiamo bene, il nostro stesso corpo ci dice che l’informalità ha una forma.

Ecco districato il mio involuto enunciato iniziale. Il triangolo sociale informale è un tipo di relazione che si crea tra le persone; i gesti del corpo sono un modo di mettere in atto tale relazione; i gesti che creano un legame emotivo sono comportamenti appresi, non riflessi involontari; più diventiamo abili nella gestualità, più l’informalità acquista una qualità somatica ed espressiva.

### *Il lavoro con la resistenza*

La terza forma di incorporazione dell’esperienza ricollega gli incontri sociali difficili con il lavoro dell’artigiano in presenza di una resistenza fisica. L’artigiano sa una cosa fondamentale circa il modo di trattare la resistenza: che non bisogna prenderla di petto, come se si fosse in guerra con i nodi di una tavola di legno o con una pietra troppo dura; la maniera più efficace consiste nell’impiegare la forza minima.

Per comprendere meglio questo modo di lavorare con la resistenza, torniamo al nostro barbiere-chirurgo. Per come il chirurgo affrontava il corpo del paziente, la sala operatoria medievale assomigliava molto a un campo di battaglia. Il barbiere-chirurgo assaltava il corpo a colpi di coltelli male affilati e seghe con pochi denti, cercando di trapassare a forza muscoli e ossa. L’introduzione di strumenti più perfezionati ridusse l’impiego della forza; se poi il chirurgo sviluppava abilità manuali più differenziate e sensibili, poteva lavorare in maniera ancora meno aggressiva. Con il risultato aggiuntivo di poter ora studiare gli organi situati in profondità, che rimanevano intatti. Lo vediamo nei grandi trattati di anatomia cinquecenteschi, come quello di Andrea Vesalio; grazie agli strumenti più raffinati e più precisi, ora il chirurgo poteva

avvertire sottili differenze nella resistenza incontrata dal suo bisturi quando attraversava le membrane che avvolgono gli organi o invece la massa più densa dell'organo stesso.<sup>11</sup>

Gli strumenti ottici riprodotti nel quadro di Holbein presentano, da un lato, una somiglianza con il nuovo bisturi del barbiere-chirurgo e, dall'altro, una differenza. Come il bisturi, quelli erano strumenti perfezionati, che consentivano di vedere più chiaramente e più lontano che non a occhio nudo. A differenza del bisturi, più la visione era chiara, più ciò che veniva visto – lune prima ignote nel sistema solare, indizi di stelle e galassie ancora più lontane – suscitava perplessità nell'osservatore e opponeva resistenza alla comprensione. A questo problema si trovò di fronte Keplero (Johannes Kepler, 1571-1630) nel 1604, quando nei cieli diventò visibile una supernova; gli astrologi con le loro formule esoteriche sapevano spiegarne l'esistenza ma non il perché si muovesse lungo le strane traiettorie che Keplero aveva osservato con il telescopio.

La resistenza si presenta dunque nella materia fisica ma anche nella comprensione della materia stessa, e questo secondo tipo di difficoltà è spesso generato proprio dal perfezionamento degli strumenti a disposizione. Quando si combatte contro la resistenza, ci si concentra su come eliminare il problema più che sulla sua comprensione; al contrario, quando si lavora “con” la resistenza, si mette temporaneamente da parte la frustrazione provocata dall'essere bloccati nell'azione, per concentrarsi sul problema in sé. Nel laboratorio di liuteria, abbiamo visto in atto questo concetto generale quando la liutaia, sospettando la presenza di un nodo nel legno, si mise a battere il blocco di legno contro il bancone. Maneggiandolo in posizioni diverse, cercò di individuare, in base ai diversi suoni che il legno dava, il punto esatto in cui era situato il nodo; poi, una volta iniziato a tagliare la sagoma delle due tavole dello strumento, anziché cercare di cavarlo via, badò a seguirne i contorni, rilevandone la collocazione in base alle minime differenze di resistenza avvertite dalla sua mano nello spingere il blocco di legno mentre lo tagliava, ed eseguendo il taglio facendosi in un certo senso guidare dal nodo ancora invisibile. La liutaia, cioè,

lavorava “con” la resistenza.

L'applicazione della forza minima è il modo più efficiente di lavorare con la resistenza. Questo vale tanto nell'aggirare un nodo del legno quanto nel seguire un procedimento chirurgico: meno è aggressiva l'operazione, maggiore è la sensibilità. Vesalio raccomandava al chirurgo che notava una maggiore resistenza del fegato al bisturi, rispetto ai tessuti circostanti, di “arrestare la mano”, di saggiare qua e là con delicatezza, prima di andare avanti a tagliare. Nell'esercitarsi con uno strumento musicale, di fronte a una nota stonata o a un cambio di mano venuto male, forzare non serve a nulla. L'errore va trattato come un dato interessante, e allora probabilmente alla fine il problema si risolverà. Questo precetto è valido non solo per l'atteggiamento del musicista, ma anche per la durata temporale; sedute di esercitazione prolungate per ore di seguito non faranno che snervare il giovane allievo, il quale suonerà sempre più aggressivamente e con sempre minore concentrazione sugli elementi rilevanti. Una regola zen ammonisce che il bravo arciere deve smettere di sforzarsi di colpire il bersaglio, per studiare invece il bersaglio stesso; la precisione della mira verrà poi di conseguenza.

L'uso della forza minima comporta di fare amicizia con i propri attrezzi di lavoro. Nell'usare il martello, il primo impulso del novizio è quello di buttarsi nell'atto con tutto il corpo. Il maestro falegname, invece, lascerà che il lavoro lo faccia il peso del martello, anziché usare la propria forza dalla spalla in giù. Avrà raggiunto una conoscenza così profonda del suo attrezzo, da sapere come impugnarlo per applicare il minimo di forza: lo afferra, senza stringere troppo, all'estremità del manico, con il pollice allungato sopra il dorso di questo; in tal modo il lavoro lo fa il martello stesso al suo posto.

In un certo senso, l'applicazione della forza minima segue una regola fondamentale dell'ingegneria. Le macchine conservano l'energia utilizzando il minor numero possibile di parti mobili e compiendo il minor numero possibile di movimenti; alla stessa stregua, la capacità di tenuta di un chirurgo, di un musicista o di un atleta dipende dall'economia dei gesti. Nelle macchine, questo

principio ha lo scopo di eliminare l'attrito, per ridurre la resistenza. Il seguire questa regola sempre e comunque, tuttavia, sarebbe controproducente per l'artigiano; il moto incomprensibile della supernova del 1604, che tanto lo sconcertava, stimolò Keplero a riflettere sul fenomeno della parallasse, laddove l'astrologo voleva eliminare, misticamente, ogni frizione mentale. Uno dei liutai del nostro laboratorio, particolarmente abile nel tagliare le forme, una volta mi disse: "Esplorando i nodi, si impara sempre qualcosa di nuovo sui legni teneri".

Questo approccio alla resistenza è particolarmente importante per il comportamento dialogico. Soltanto mantenendo al minimo i tentativi di imporci possiamo aprirci veramente agli altri, un principio che vale per la politica come per la psicologia individuale. I movimenti totalitari non lavorano con la resistenza. La differenza si vede anche nel modo di condurre le guerre: le tattiche di precisione di Napoleone si fondavano sull'applicazione della forza su un punto localizzato del campo di battaglia, laddove il *Blitzkrieg* dei nazisti sul fronte orientale non era focalizzato, consisteva nell'applicazione indiscriminata di una forza d'urto enorme. E fallì.

Nel caso meno estremo dei giochi a somma zero, si richiede ai contendenti di gestire la resistenza con sottigliezza. Per sua natura, la competizione genera resistenza, perché il perdente non vuole perdere. La competizione deve perciò contemplare la quota spettante al perdente. Come spiegava Adam Smith, i mercati che sono improntati alla regola dell'asso piglia tutto (l'equivalente in campo economico del comportamento del predatore apicale) possono distruggere l'incentivo a competere; nei giochi a somma zero, invece, il vincitore deve badare a che al perdente rimanga qualcosa, in modo che il gioco possa continuare. Questa attenzione è un equivalente, nella competizione economica, del lavoro dell'artigiano con la resistenza.

L'uso della forza minima viene in primo piano negli scambi differenzianti. Soprattutto, ovviamente, nella conversazione dialogica, in cui l'interlocutore si astiene dall'insistere o dal ribattere, così da accogliere il punto di vista dell'altro. Nelle normali conversazioni così come negli scambi diplomatici, la forza

verbale aggressiva è ridotta al minimo anche con l'impiego del condizionale attenuativo. L'autoironia alla La Rochefoucauld equivale sul piano psicologico allo "arrestare la mano" del chirurgo: limitando la facondia prevaricante, essa invita gli altri al coinvolgimento. Il valore attribuito da Castiglione alla "sprezzatura", alla levità dei gesti e delle parole, manifesta a sua volta l'applicazione della forza minima a livello sociale. Nello stesso schema rientrano i metodi indiretti usati dagli attivisti sociali: metodi leggeri, che preferiscono l'incoraggiamento al comando; nel servizio alla comunità praticato nel Near West Side di Chicago, il tocco leggero faceva tutt'uno con il fine di aprire gli abitanti del quartiere alle complessità della vita della comunità.

Queste esperienze sociali dialogiche sono tutte forme di sapere sociale incorporato. "Incorporazione", in questo caso, non è soltanto una metafora: come la gestualità, l'uso della forza minima è un'esperienza dei sensi, l'esperienza del sentirsi a proprio agio con gli altri fisicamente, oltre che psicologicamente o intellettualmente, proprio perché non imponiamo loro la nostra presenza. Questa sensazione spiega forse la scelta del termine "sprezzatura" da parte di Castiglione in riferimento alla cortesia: un vocabolo arcaico che indicava in origine ciò che è elastico. Una forma di piacere che ci viene dal conferire levità alle interazioni sociali.

Nelle sue varie declinazioni, l'esperienza della forza minima nelle interazioni sociali si contrappone alla riduzione dell'ansia presa in esame nel sesto capitolo, che mira a limitare la stimolazione proveniente dall'esterno mediante il ritiro in se stessi. Al contrario, l'impiego della forza minima, nelle azioni fisiche così come nelle interazioni sociali, può accentuare la suscettibilità all'ambiente, la connessione e il coinvolgimento con l'ambiente. Le cose o le persone che oppongono resistenza alla nostra volontà, le esperienze che non si lasciano comprendere immediatamente, possono così diventare importanti in se stesse.

Fin qui abbiamo esaminato tre modalità proprie del fabbricare le cose che sono ricche di risvolti sociali. La sequenza ritmica che caratterizza lo sviluppo di un'abilità fisica diventa un modo per

tradurre nel corpo il rituale; i gesti che le persone si scambiano possono inscrivere nel corpo il triangolo sociale informale; l'applicazione della forza minima può essere la traduzione a livello corporeo della nostra risposta a coloro che ci oppongono resistenza o manifestano una differenza. Come possiamo usare queste tre modalità per migliorare le relazioni sociali? E in particolare, come possono queste abilità inscritte nel corpo rafforzare la collaborazione?

Sono interrogativi che riguardano l'opera di riparazione della nostra società. Di questo tema ci occuperemo nei due restanti capitoli della nostra ricerca. Ma prima occorre comprendere in che cosa consiste il lavoro di riparazione.

### *Le riparazioni*

Ci sono tre modi di eseguire una riparazione: ripristinare l'oggetto danneggiato in modo che torni come nuovo, migliorarne la funzionalità, modificarlo radicalmente; nel linguaggio tecnico, si parla di restauro, di restauro conservativo e di riconfigurazione. Nel primo caso, a dominare è la condizione originaria dell'oggetto; nel secondo, si sostituiscono alcune parti o materiali con parti e materiali migliori, conservando la vecchia forma; nel terzo, la forma e l'uso dell'oggetto vengono re-immaginati nel corso della riparazione. Tutte le strategie di riparazione dipendono da un giudizio iniziale sull'effettiva riparabilità del guasto. Un oggetto irrecuperabile, come un bicchiere in frantumi, tecnicamente è un oggetto "statico", che non consente ulteriore lavorazione. La collaborazione non è paragonabile a un oggetto statico, che una volta danneggiato non si può più aggiustare; come abbiamo visto, le sue fonti, genetiche ed evolutive, sono al contrario durature, suscettibili di riparazione.

Le implicazioni sociali e politiche di ciascuna strategia di riparazione diventeranno più chiare analizzando il lavoro attuato concretamente su uno specifico oggetto.

La riparazione del tipo "come nuovo" è incarnata dai

restauratori delle porcellane, il cui ideale è quello di non lasciare praticamente traccia del proprio lavoro sull'oggetto, sicché nessuno direbbe che si era rotto. Il lavoro del restauratore vuole rendersi invisibile, ma proprio per questo richiede grande intelligenza: il restauratore fabbrica un'illusione, un'impresa particolarmente impegnativa, che riesce soltanto grazie alla minuziosa attenzione ai dettagli. Il bravo restauratore di porcellane raccoglierà non soltanto i cocci visibili della tazza da aggiustare, ma anche la polvere che c'è sul tavolo dove la tazza si è rotta; le microschegge contenute nella polvere sono poi utilizzate nel ricomporre il materiale.

Per creare la sua illusione, il restauratore "invisibile" deve anche decidere quale momento temporale vuole ricreare: vuole riprodurre la condizione "autentica" di un oggetto antico nel momento in cui fu fabbricato? Nel restauro pittorico questo è un tema molto dibattuto. Il restauro della Cappella Sistina, che ha riportato gli affreschi di Michelangelo ai colori originali, a molti visitatori fece l'effetto di un pugno in faccia, non soltanto perché i colori originali sembravano troppo sgargianti, ma perché, come già faceva notare Ernst Gombrich, era stata eliminata dal dipinto la "quota spettante all'osservatore"; nel corso dei secoli, il modo di esperire la Cappella Sistina da parte dei visitatori era stato conformato dal graduale invecchiamento dell'oggetto. L'illusione dell'"oggetto originale" può dunque essere contestata; altri restauratori avrebbero probabilmente riportato la cappella a un diverso momento del passato, senza togliere all'osservatore l'impressione di vedere un'opera vicina all'originale.

Per questo insieme di ragioni, l'atto di ricostruzione richiede una certa umiltà da parte dell'artigiano: l'imposizione della sua presenza non è lo scopo del suo lavoro; il restauratore vede se stesso come il braccio, lo strumento del passato. Quello dell'autenticità è indubbiamente un tema controverso; ma coloro che operano questo tipo di restauri non pongono, in linea di principio, se stessi al centro della controversia.

La tecnica del restauro conservativo dà invece maggiore importanza alla presenza di chi lo esegue. Essa mira a preservare una forma esistente, sostituendo parti vecchie con altre nuove o

perfezionate. Oggi, per i pirolì e l'anima dei violini, per esempio, i restauratori impiegano legni diversi da quelli usati al tempo di Stradivari. Si tratta di vere e proprie migliorie; Stradivari era un genio, ma non è un mostro sacro intoccabile. Comunque, pur avendo subito visibili cambiamenti, lo strumento mantiene oggi il medesimo fine e le medesime modalità d'uso che aveva in passato.

Il risanamento richiede una capacità inventariale, ovvero la conoscenza delle alternative disponibili per la sostituzione, nonché l'abilità tecnica di inserire le possibili applicazioni in un oggetto preesistente. Richiede anche una penetrante capacità di giudizio circa la resilienza dei materiali nel tempo. Di fronte alla necessità di sostituire la paglia, facilmente infiammabile, come copertura di un tetto, il riparatore può decidere di scegliere una paglia sintetica, non infiammabile; e può anche decidere di disporre al di sotto di questa uno strato di materiale isolante, in modo da migliorare l'efficienza energetica del tetto. In questo caso il giudizio richiesto nel risanamento deve mettere il materiale in relazione alla funzione.

In altre parole, l'intervento di risanamento sollecita il riparatore a passare in rassegna mezzi diversi per raggiungere il medesimo scopo, mentre il costruttore originario ne aveva previsto uno solo. La figura equivalente sul piano sociale sarà una persona che non insegue sogni, ma sa come aggiustare le situazioni date, e la capacità inventariale costituisce il suo capitale: ha presente una gamma di alternative.

La riconfigurazione è tecnicamente la forma più radicale di riparazione. L'oggetto rotto costituisce l'occasione per modificare l'oggetto stesso, nella funzione oltre che nella forma. È il tipo di intervento curato dallo studio dell'architetto David Chipperfield per il Neues Museum. Un esempio industriale recente è quello del braccio meccanico usato nei panifici moderni per manipolare il pane nel forno. In origine era un attrezzo simile a una pala per infilare e spostare i pani, ma la sua primitività faceva sì che alcune forme si carbonizzassero, mentre altre rimanevano mezze crude. Il notevole perfezionamento della tecnologia dei bracci da forno negli anni ottanta del secolo scorso consentì ai panificatori di lavorare la



pasta (rivoltarla, tirarla e inciderla) durante la cottura stessa, con il risultato imprevisto che ora la macchina era in grado di infornare contemporaneamente molti tipi diversi di pane.

Il punto chiave nelle riparazioni radicali è l'improvvisazione; di solito si tratta di cambiamenti minimi, che inaspettatamente risultano avere risvolti più importanti. L'improvvisazione subentra nell'esplorare i nessi tra le piccole riparazioni e le loro conseguenze di più ampio respiro. Era avvenuto così per gli strumenti di navigazione riprodotti nel quadro di Holbein: piccoli cambiamenti nella fabbricazione dei metalli permisero di costruire strumenti di misura più precisi, di cui gli scienziati scoprirono nuove utilizzazioni. È l'incompletezza delle specifiche a rendere possibile la riconfigurazione; quando non vengono specificate in anticipo in tutti i particolari le operazioni da compiere, rimane più spazio per la sperimentazione radicale.

Improvvisazione e descrizione incompleta sono ciò che collega questo tipo di riparazione tecnica agli esperimenti sociali radicali. Le *settlement houses* e l'opera di servizio alla comunità che da esse scaturì erano, per scelta, solo parzialmente definite. Il lasciare un margine all'improvvisazione aveva lo scopo di promuovere nuove forme di collaborazione, preservando nel contempo la sensazione di capacità e di competenza personali di animatori e utenti. La collaborazione sulle cose marginali metteva in moto questo processo di metamorfosi; ci si aspettava che fossero le comunità stesse a compiere il lavoro di autoriparazione, senza affidarsi ad "aggiustatori" di professione.

Coloro che criticano questo tipo di riforma obiettano che, benché possano riempire di soddisfazione a livello personale, tali trasformazioni destabilizzanti producono risultati incoerenti. Bisogna ammettere che, nel campo della tecnologia, il problema della riconfigurazione incoerente esiste. È immediatamente evidente nei programmi di scrittura dei computer, che, a furia di aggiungere funzioni accessorie, si sono allontanati dal loro scopo iniziale, la scrittura appunto, diventando pesanti e lenti, e dunque inefficienti. L'incoerenza nasce quando nel riconfigurare l'oggetto ci si dimentica che in primo luogo c'era da risolvere un problema

preciso.

Questa è, più in generale, la sfida da affrontare in tutti gli interventi di riparazione. Chi la esegue deve trattare il cedimento dell'oggetto o della struttura come un avvertimento e anche come un'opportunità. Occorre pensare sia agli elementi che funzionavano bene sia ai difetti già presenti prima. E questo vale tanto per gli oggetti danneggiati dal tempo quanto per le persone. Il corso della vita può avere causato danni in una persona, ma non è detto che ci fossero degli errori già all'inizio. Una riparazione incoerente, mentre può infondere la sensazione che ci sia stato un cambiamento, a volte sacrifica il valore dell'atto creativo iniziale.

I bombardamenti britannici del 1943 distrussero il tetto e la scala centrale del Museo archeologico di Berlino; quindici mesi più tardi, un secondo bombardamento fece crollare l'ala nordoccidentale dell'edificio. Benché i tesori in esso contenuti fossero stati messi in salvo, per quarant'anni il museo rimase in macerie; ancora nel 1980 le monumentali colonne giacevano a pezzi in un cortile, la pioggia entrava a fiotti dagli squarci del tetto e dalle finestre chiuse alla meglio con assi inchiodate; i muri erano butterati dai proiettili, a testimonianza degli scontri avvenuti strada per strada durante la presa della città da parte delle truppe sovietiche alla fine della guerra.

Qualche anno dopo, il governo della Germania dell'Est cominciò a mettere in sicurezza l'edificio, puntellandolo alla base e coprendolo con un tetto provvisorio. Dopo la riunificazione di Berlino, di colpo arrivarono più fondi per la sua ricostruzione, ma la disponibilità di denaro sollevò un grosso problema: come andava ricostruito quel monumento simbolo? Restituendolo al suo splendore iniziale di quando nel 1859 quell'imponente, intricato labirinto architettonico era stato inaugurato? O andava invece raso al suolo per costruire al suo posto un museo tutto nuovo? Oppure il restauro doveva in qualche modo registrare, preservare, raccontare i traumi attraverso i quali l'edificio era passato? Interrogativi del genere sono stati posti da molti monumenti danneggiati, come la cattedrale di Coventry, distrutta dai bombardieri tedeschi il 14 novembre del 1940. Ma in Germania, martoriata dal nazismo,

prima, e poi, dopo la guerra, dall'oppressivo regime comunista, quelle domande provocarono un profondo turbamento. Quanta parte della propria storia i berlinesi volevano ricordare, quanta dimenticare? Nel dibattito sulla memoria storica, figurarono tutte e tre le strategie di riparazione descritte.

Una grossa fetta della popolazione berlinese voleva che il museo fosse una copia perfetta dell'edificio quale era stato alla sua inaugurazione nell'Ottocento, lo voleva "tornato come nuovo". Nella stessa zona, l'illusione del tempo intatto ha prevalso nel progetto per la ricostruzione dello Stadtschloss, un edificio barocco pure danneggiato durante la guerra e fatto abbattere nel 1950. La passione per il nuovo che sembra antico, del resto, non è una prerogativa tedesca: in Gran Bretagna, negli ultimi vent'anni, la fondazione del principe Carlo ha fatto costruire da zero un gran numero di villaggi "storici"; negli Stati Uniti, il recupero di siti come la Williamsburg coloniale mira a ricreare l'illusione di luoghi che il tempo ha dimenticato. A Berlino, tuttavia, l'intenzionale amnesia ha una forte finalità politica, quella di cancellare un trauma.

L'amnesia può assumere diverse forme. Può realizzarsi nel rifiuto totale dell'intervento di riparazione: nel radere al suolo un'area per costruirvi un edificio completamente nuovo, o addirittura nell'abbattere interi quartieri, come hanno fatto con la propria storia i cinesi a Shanghai e a Pechino, dove la vecchia caratteristica architettura delle case con le corti interne è stata spazzata via e sostituita dagli anodini grattacieli che vengono costruiti oggi in tutto il pianeta. Gli *hutong* pechinesi erano sovraffollati, sporchi e anti-igienici, un buon motivo per dimenticarli, per non volerli come modello di vita urbana. Per ragioni differenti, la stessa logica – del buon motivo per cancellare un luogo – prevalse a Berlino negli anni novanta; in anni precedenti, a Berlino Ovest erano stati costruiti alcuni edifici notevoli, come la sala concerti della Filarmonica di Hans Scharoun, completata tra il 1956 e il 1963; in molti videro nel Neues Museum l'occasione per costruire un'opera completamente nuova altrettanto innovativa.

Ma quello del Neues Museum non era un cantiere qualunque.

Quando era stato inaugurato nel 1859, il Museo di arte egizia incarnava l'ambizione di assorbire il mondo antico nel presente della Germania. Era un monumento all'imperialismo culturale, certamente; ma gli oggetti della collezione erano e sono straordinari, mirabilmente conservati o restaurati. Come per il British Museum, le autorità sostennero che quegli oggetti ora appartenevano alla cultura di tutto il mondo. Un edificio nuovo avrebbe garantito la loro integrità e resa palese la loro neutralità politica.

Ma anche costruendolo da zero, si sarebbe trattato, dal punto di vista delle strategie di riparazione, di un intervento di risanamento, una forma nuova al servizio di una vecchia intenzione: la finalità sarebbe rimasta la stessa che nel 1859, l'esibizione; un nuovo edificio con molte migliorie e reso politicamente neutro, ma sempre, quanto a destinazione d'uso, una camera del tesoro.

Dunque David Chipperfield, l'architetto che vinse il concorso per la ricostruzione del Neues Museum, si trovò sottoposto a notevoli pressioni da parte dell'opinione pubblica perché lo facesse uguale al vecchio edificio oppure completamente nuovo, ma solo nella forma. Le forze della nostalgia erano potenti in una città e in un paese che avevano vissuto un trauma profondo, e tuttavia era impensabile che un architetto così inventivo potesse costruire un falso; gli spiritelli della sua creatività sarebbero comunque riusciti a sovvertire un progetto del genere e lui avrebbe probabilmente finito per rinunciare o per andare incontro a un fallimento. Molti colleghi, al contrario, lo esortarono a osare un progetto nuovo davvero, e lo stesso fecero i giovani berlinesi, che detestavano ciò che il passato del museo simboleggiava.

Quelle pressioni confliggenti indussero sia le autorità sia lo stesso Chipperfield a cercare un terreno d'intesa comune, ma l'opera che ne venne fuori sfuggì ai confini del semplice compromesso, diventando altro: nel corso del restauro, l'idea stessa di museo fu re-immaginata, sicché ora l'edificio parla con voce propria, indipendentemente dagli oggetti che ospita. E il racconto che esso dipana incorpora il crollo storico della Germania; non si

limita a esporre quel trauma, come in una mostra fotografica o di reperti, ma conduce i visitatori che entrano nel museo a vivere il trauma nel proprio corpo. Abbiamo qui una drastica riconfigurazione dell'idea di museo, che rimodula la sua finalità nella riparazione delle sue parti.

Si tende a pensare che la riconfigurazione richieda una revisione analitica e teoretica, il che in generale è vero; ma nel lavoro artigianale, questo tipo di metamorfosi scaturisce di solito da problemi concreti molto specifici. Nei dieci anni che Chipperfield ha dedicato al progetto, a partire dal 1998, i problemi che ha dovuto affrontare riguardavano il come mescolare vecchi e nuovi frammenti di pietra nella pavimentazione a terrazzo, o il come dipingere i muri dello stesso colore base di prima, ma di un tono diverso. In alcuni spazi, Chipperfield ha mantenuto gli elementi danneggiati, in modo da rendere visibili gli effetti dei bombardamenti; in altri, è la presentazione degli oggetti in mostra a essere insolita, come nella sala in cui le sculture hanno alle spalle pareti di vetro, sicché dall'esterno il visitatore può vederle di schiena; questa sottolineatura della forma a tutto tondo, che riflette i cambiamenti avvenuti nella nostra conoscenza dell'antico Egitto, mette in discussione la frontalità della visione, prevalente nei musei dall'Ottocento alla metà del Novecento. In altre sale, costruite ex novo, lo spazio è aperto ad attività che gli architetti originali mai avrebbero immaginato potessero avere luogo in un museo; per esempio, il coreografo Sasha Waltz le ha usate per spettacoli di danza moderna.

L'edificio stesso testimonia il processo di trasformazione subito negli anni: sono stati aggiunti nuovi elementi e rese possibili nuove attività, ma il suo tormentato passato rimane visibile: si cammina su di esso, lo si vede nei muri; il percorso irregolare attraverso i vari spazi rafforza l'esperienza somatica di un luogo che non è più un tutto coerente.

Nei suoi scritti e nelle interviste sul Neues Museum, Chipperfield ha sottolineato l'intimo nesso tra il fabbricare e il riparare. Mentre risolveva certi problemi, come il restauro della pavimentazione, gli erano venute in mente nuove soluzioni per

conferire la grana e il colore voluti ai muri, per esempio riciclando materiali originali. È stato un lavoro “con” la resistenza, e non “contro”, che in molte parti dell’edificio ha favorito un approccio minimalista, il meno possibile autocelebrativo, come si vede perfino nella grandiosa sala d’ingresso, dove Chipperfield ha ricreato una scalinata monumentale, in cui è riconoscibile la cifra dell’architetto modernista, senza che quel gesto teatrale vada a toccare anche le pareti della sala.

Siamo di fronte a una dichiarazione sulla società? A mio giudizio sì, benché l’architetto, da bravo costruttore, preferisca dilungarsi sulle tecniche di composizione della malta. La ricostruzione del museo ha incorporato l’esperienza del pensiero dialogico e i risultati comunicano un messaggio etico sul danneggiamento e sulla riparazione. Mentre si aggira per le sale del museo, il visitatore non dimentica mai la sua storia dolorosa, eppure il ricordo non finisce in se stesso, non è chiusura; la narrazione spaziale prosegue, suggerendo l’esistenza di altre possibilità, oltre al ripristino del vecchio “come nuovo” o alla costruzione ex novo. Questo progetto mette in atto la pratica del cambiamento, abbracciando le rotture storiche senza fissarsi al mero dato delle offese subite.

E questa è precisamente l’esperienza che auspichiamo nella riparazione della collaborazione. La collaborazione non è un oggetto “statico”, insanabile una volta danneggiato; come abbiamo visto, le sue fonti, genetiche ed evolutive, durano nel tempo; ammettono una riparazione. La riconfigurazione del Neues Museum ci offre una metafora che ci può guidare nel pensare a come riaggiustare la collaborazione.

Dai cocci di porcellana, dalla copertura in paglia dei tetti e dalla pala meccanica del fornaio siamo passati alla filosofia, ma il percorso, per quanto tortuoso, è legittimo.

Riassumendo, i processi del fabbricare e del riparare quali si osservano nel laboratorio artigiano hanno un nesso con la vita sociale al suo esterno. La parola chiave è “incorporazione” dell’esperienza. Nel gergo sociologico si usa parlare

metaforicamente di “sapere sociale incorporato”; benché le metafore e le similitudini siano sempre utili per comprendere meglio i concetti, la metafora dell’“incorporazione” diventa più efficace, a mio parere, se le si dà maggiore concretezza. Forse ci insisto tanto perché, sul piano filosofico, non credo alla separazione tra mente e corpo; alla stessa stregua, non riesco a credere che l’esperienza sociale sia distaccata dalle sensazioni fisiche. Ho voluto esplorare come la sequenza ritmica dello sviluppo delle abilità corporee praticata nel laboratorio riviva nei rituali del mondo esterno. I gesti informali del lavoro mettono in relazione le persone e creano tra di esse un legame emotivo; il potere dei piccoli gesti è avvertito anche nei legami comunitari. La pratica dell’uso della forza minima nel lavoro dell’artigiano trova un’eco all’esterno negli scambi verbali differenzianti. Anche se vogliamo considerare puramente metaforici questi collegamenti, spero che essi abbiano risvegliato la consapevolezza che le relazioni sociali sono al fondo esperienze viscerali.

Il lavoro di riparazione suggerisce altri collegamenti tra il fisico e il sociale. Il restauro, sia esso applicato a un vaso o a un rituale, è un recupero in cui è ripristinato lo stato originale, disfacendo i danni dell’usura e della storia, in cui il restauratore si pone al servizio del passato. Il risanamento è più focalizzato sul presente e più strategico. Qui l’intervento di riparazione può migliorare l’oggetto originale sostituendo alcune parti vecchie; alla stessa stregua, il risanamento sociale può migliorare finalità precedenti introducendo nuovi programmi e nuove politiche. La riconfigurazione è più sperimentale nella prospettiva e più informale nel procedimento; a volte, quando si lavoricchia intorno a un vecchio apparecchio da aggiustare, si arriva a trasformarne, oltre al funzionamento, anche l’uso; anche la riparazione di relazioni sociali logorate può dare adito a soluzioni aperte, specialmente quando è svolta in maniera informale. Delle tre strategie, la riconfigurazione è quella più interessante dal punto di vista sociale, e, come vedremo nel prossimo capitolo, la più efficace per dare nuova linfa alla collaborazione.

## 8. La diplomazia quotidiana

### Applicazioni pratiche della conversazione dialogica

Per diplomazia quotidiana intendo certe strategie usate nel trattare con persone che non comprendiamo, con cui abbiamo difficoltà a relazionarci o con le quali siamo in conflitto. In tutti questi casi difficili, all'interno di una comunità, sul lavoro o per la strada, le persone procedono in una maniera simile a quella usata nei laboratori artigiani per fabbricare e riparare gli oggetti. E cioè: applicano la forza minima; creano uno spazio sociale mediante gesti codificati; effettuano complesse riparazioni che danno riconoscimento ai traumi subiti. Si dice spesso che l'essenza della diplomazia è l'atteggiamento non direttivo, ed effettivamente i comportamenti citati si basano sul suggerire più che sul dare ordini. Ma più specificamente, la diplomazia quotidiana mette in pratica la conversazione dialogica. Uno dei risultati è una competente gestione dei conflitti.

È vero che in tutte le culture le persone imparano a relazionarsi con gli altri usando tatto e suggerimenti ed evitando le affermazioni perentorie. È vero anche, tuttavia, che, come abbiamo visto, in Europa tra la fine del Rinascimento e i primi anni della Riforma, i codici culturali di cortesia conobbero una svolta; i diplomatici di professione e i cortigiani formularono nuovi rituali di condotta, attingendo a nuove idee di urbanità.

Nel presente capitolo analizzeremo le ricadute di questa tradizione nella vita di tutti i giorni. Benché le forme di cortesia che vediamo in atto oggi nella vita sociale quotidiana assomiglino poco alla complicata etichetta seguita nelle ambasciate e poi nei *salons* del Seicento, i principi organizzatori di quel rituale secolare sopravvivono ancora.



## *La collaborazione non direttiva*

Al capitolo sesto abbiamo lasciato gli impiegati del back office di Wall Street nei centri per l'impiego mentre avevano urgente bisogno di riparare i cocci della loro vita lavorativa. Il modo in cui gli operatori dei centri per l'impiego rispondono a questo bisogno, collaborando in maniera non direttiva con gli utenti del servizio, costituisce un esempio molto concreto di ciò che ho chiamato diplomazia quotidiana.

Il loro è un compito deprimente. Tra i lavoratori di mezza età, alla disoccupazione prolungata si associano in misura crescente problemi di alcolismo, violenza coniugale e divorzio; la correlazione è rilevabile a partire dal quarto e quinto mese di disoccupazione e diventa man mano sempre più elevata.<sup>1</sup> Il danno sociale causato dalla disoccupazione a lungo termine è leggibile chiaramente sul viso delle persone che nell'ufficio di collocamento se ne stanno sedute isolate in silenzio, chiuse nel rancore o nella vergogna. Sto pensando per esempio a una donna, un'impiegata senza legami familiari e molto attaccata al suo lavoro, che rischia di entrare nella categoria dei cosiddetti lavoratori scoraggiati. Si rode per la rabbia di essere stata lasciata a casa dopo tredici anni di irreprendibile servizio; nel giro di quattro mesi, non potendo prendersela con il datore di lavoro, lui stesso spazzato via nel crollo, ha cominciato a rivolgere la sua rabbia contro gli operatori e contro se stessa: quando l'ho conosciuta era una persona piena di vita, ora, dopo sei mesi, è diventata inerte e apatica.

Come rispondono gli operatori ai bisogni dei lavoratori scoraggiati e depressi, come cercano di stimolarli? Ecco come si comporta Jane Schwartz (così la chiameremo). Jane è particolarmente versata nella collaborazione non direttiva. Capelli grigi, voce graffiante con un forte accento del Bronx, di fronte agli utenti taciturni Jane ha imparato l'arte di stare a sua volta in silenzio; a vederla, semisdraiata sulla sedia, la gomma da masticare in bocca, sembra assolutamente imperturbata da qualunque cosa gli utenti le scarichino addosso. Non è affatto materna; quando apre bocca, è per indurre a poco a poco l'interlocutore chiuso in se

stesso a vedere il lato assurdo della situazione: la cretinaggine del datore di lavoro o l'assurdità del fatto che altre cento persone abbiano fatto domanda per lo stesso posto. E a riderne. Una volta le chiesi come mai secondo lei quel sistema funzionava: "Ho una intera collezione di libri di barzellette," rispose Jane, come se fosse una spiegazione. In fondo, ripensandoci, lo era.

"Bisogna che escano dalla loro cupezza, nonostante la tensione a cui sono sottoposti," osservò un altro consulente lavorativo. "I datori di lavoro sono degli stronzi; se si accorgono che sei troppo angosciato, smettono di ascoltarti." Le esortazioni a riprendere in mano la propria vita in questi casi non funzionano. Quello di raccontare una storiella è il sistema classico per alleggerire le situazioni di tensione, ma all'ufficio di collocamento ha anche una logica strategica: le persone disoccupate da tempo di solito sono anche disperate per mancanza di soldi, una realtà che può essere emotivamente schiacciante; invece è importante che ai colloqui di lavoro si presentino con un atteggiamento rilassato; dunque hanno bisogno, come disse questo secondo consulente, di "imparare a giocare le carte che hanno, anche se la mano è scadente".

Ci sono rituali apparentemente minimi, che insegnano agli utenti del servizio ad applicare la forza minima nei colloqui di lavoro: per esempio, fare menzione dei successi e delle esperienze passate come per caso nel corso della conversazione, anziché buttarli in faccia all'intervistatore per prima cosa; lo scopo è quello di creare un andamento ritmico di domande e risposte, tale da conferire un tono di compartecipazione all'intervista. Il colloquio di lavoro ideale deve essere incentrato sull'oggetto anziché sulla persona del candidato: è per quel particolare posto che il candidato dovrà dimostrare interesse e competenza. E mai, in nessun caso, dovrà insistere sul proprio bisogno di lavorare: entrambe le parti ne sono probabilmente consapevoli, ma occorre mantenere in piedi la finzione che si stia discutendo oggettivamente di quel lavoro in sé; in tal modo la tensione tra le parti sociali si stempererà. Si tratta di un gioco di ruoli: chi ha le carte peggiori deve trasmettere il messaggio: "Posso scegliere se prendere o lasciare". Questa leggerezza di tono è il principio della sprezzatura applicato al

colloquio di selezione, così come, nel laboratorio, l'artigiano usa la mano leggera e pensa all'oggetto anziché a se stesso.

L'etica del lavoro, così radicata nella società moderna, rende difficile indossare questa maschera; l'etica protestante descritta da Weber trasforma il lavoro in un simbolo del valore personale e allora è difficile affrontare certe prove con leggerezza. I candidati disoccupati da tempo sanno di avere fallito molte altre volte la prova decisiva del colloquio di selezione, che si trasforma perciò in un evento psicologico emotivamente sovraccarico.

Al consulente lavorativo non resta che sperare di riuscire a contrastare la forza dell'etica del lavoro facendo leva su un altro aspetto (questo assolutamente secolare) dell'esperienza lavorativa, un aspetto talmente normale che i lavoratori quasi non ci pensano: il gesto di distaccarsi momentaneamente dal compito in corso, allo scopo di osservarlo da una nuova prospettiva. È il gesto che corrisponde alla fase mediana della sequenza ritmica del consolidamento delle abilità. Nelle relazioni sociali, oltre a consentire una visione diversa della situazione, tale presa di distanza comporta anche una sospensione temporanea della verità: così facendo, posso immaginarmi di essere una persona più sicura e più disinvolta di quanto non sono nella realtà, dove i conti da pagare continuano ad accumularsi.

Quando ci si rivolge a un'agenzia di collocamento si spera di ricevere indicazioni anche su come comportarsi con disinvoltura nei colloqui di lavoro. E alcuni operatori arrivano a prescrivere regole precise fin nei minimi particolari, simulando un colloquio di selezione: "Mentre mi stringe la mano, deve guardarmi negli occhi"; "Quando le faccio una domanda, mi risponda brevemente, e solo dopo si dilunghi in spiegazioni". Ma un eccesso di prescrizioni troppo puntuali finisce per essere controproducente, in quanto metterà il candidato ancora più in agitazione per il timore di non ricordarsele tutte. Lo scopo dei rituali, anche di quelli per i colloqui di lavoro, consiste nel tradurre in pratica senza più l'intervento della coscienza comportamenti che sono stati assorbiti e perfezionati.

Questa è una cosa che mi fece capire il consulente di un

centro per l'impiego molto quotato appena cominciai a studiare questo argomento negli anni ottanta, quando prevaleva l'approccio psicoterapeutico. Mi mostrò un libro, un grosso tomo, a uso di chi cerca lavoro, che spiegava tutti i retroscena emotivi del colloquio faccia a faccia, ponendo l'accento sull'introspezione. A dare retta a quel libro, veniva fatto di pensare che, più che di un lavoro, avevi bisogno di una psicoanalisi!<sup>2</sup> I modelli seguiti oggi sono più agevoli: si danno consigli, ma senza esagerare; il bravo consulente confida che dai loro colloqui l'utente tragga da solo indicazioni utili anche per altre situazioni.

Lo stesso vale nell'aiutare a prendere decisioni. Una scena a cui ho ripetutamente assistito in un'agenzia di lavoro privata illustra come si applica il tocco leggero. Nella piccola sala riunioni, il tavolo è cosparso di opuscoli su come avviare e finanziare un'attività in proprio. Molti dei clienti dell'agenzia hanno in mente di aprire una propria attività di consulenza in qualche piega dell'economia della conoscenza newyorkese; due o tre fra i più romantici sognano la conversione totale: dedicarsi all'agricoltura biologica. Eppure, le probabilità che un'azienda appena avviata duri sul mercato almeno due anni sono, negli anni buoni, una su otto, mentre l'avvio di una piccola azienda di agricoltura biologica equivale, statisticamente, ad andare incontro a rovina sicura.

Il consulente ha messo a disposizione sul tavolo la documentazione relativa ai vari progetti, ma lascia l'interpretazione al cliente, il quale li passa in rassegna, diffidente come un compratore di fronte a una macchina di seconda mano di dubbia provenienza. Richiesto di spiegare punti specifici, il consulente fornisce informazioni fattuali, ma niente di più. Il procedimento mira a trasmettere al cliente la fiducia che egli sia in grado di stabilire da solo la soluzione migliore per lui e, come con la strategia delle barzellette, evita qualsiasi esortazione a essere realistici. L'astuzia consiste nel presentare i dati oggettivi circa l'avvio di una piccola azienda come se il cliente volesse effettivamente procedere, contando sul fatto che si renderà conto da solo che non gli conviene. In questo scenario, il consulente applica un'influenza personale minima, parlando il meno possibile

della decisione da prendere e cercando invece di aprire il cliente al mondo esterno, orientandolo verso una realtà oggettiva al di là dei suoi desideri personali.

Il riserbo del consulente induce il cliente a riflettere sulla stretta relazione che esiste tra soluzione del problema e individuazione del problema stesso. Tutt'altra cosa dalla solipsistica soluzione dei problemi che avviene nelle aziende a compartimenti stagni. Tra l'altro, la pratica di una collaborazione non direttiva, fatta con mano leggera e orientata verso il mondo esterno, è utile anche agli attivisti del servizio alla comunità: come abbiamo visto nel primo capitolo, l'atteggiamento non direttivo è ciò che li distingue dagli attivisti sindacali. Anzi, la messa a fuoco sull'esterno anziché sull'interno è indispensabile in tutte le forme di sociabilità difficile. Specialmente, come hanno messo in luce de Certeau e i suoi collaboratori, tra persone che versano in condizioni materiali deprimenti.

I consulenti delle agenzie di collocamento, va ribadito, pur avendo spesso, almeno nella mia generazione, una formazione psicologica, non sono psicoterapeuti. Quelli bravi, come Jane Schwartz, evitano di comportarsi come il prete nel confessionale; lo scopo non è quello di penetrare nella psiche dell'utente, ma semmai di aprirlo verso l'esterno. Se si verifica un problema di violenza domestica, per esempio, non sta al consulente trattarlo; non fa parte delle sue competenze. A determinare questo comportamento distaccato contribuisce anche la mancanza di tempo. Molti consulenti hanno centinaia di casi da trattare, come i più esperti non mancano mai di ricordare ai colleghi novellini, i quali tendono a lasciarsi coinvolgere troppo, a dedicare troppo tempo ai singoli casi. A causa dei tempi stretti, nello stimolare il lavoratore scoraggiato possono concentrarsi soltanto sui primi passi, oppure allestire una piccola messa in scena per dare una scossa alla persona perduta dietro sogni irrealistici.

Un aspetto interessante (almeno a giudicare dai dati di feedback accumulati nell'imponente archivio dell'agenzia di Wall Street) è il fatto che gli utenti che hanno trovato una sistemazione soddisfacente, mentre apprezzano l'addestramento ricevuto, non si

sentono emotivamente coinvolti con gli istruttori; per dirla in gergo psicoanalitico, non rimangono tracce di transfert, una volta trovata una nuova occupazione. “Praticamente non si fanno più sentire,” mi disse Jane Schwartz senza particolari rimpianti. “Già mi rimane poco tempo per i miei amici, con tutto il da fare che ho.” Il consulente pratica l'empatia, anziché la simpatia; evitando di esprimere una commiserazione partecipe (“Poverino, soffro con te”), vuole evitare che l'altro finisca per commiserare se stesso.

La collaborazione non direttiva non è né difficile né eccezionale; l'abbiamo vista in atto per le strade della Croix-Rousse, così come tra gli operai di Boston, capaci di costruire una struttura sociale informale intorno alla catena di montaggio. Semmai, in questa sede, è opportuno domandarci se essa serva per trovare lavoro, se, cioè, l'opera di riparazione funzioni.

In Europa e nell'America del Nord, il mercato del lavoro sta subendo una trasformazione strutturale. È ormai un luogo comune notare come, a partire dal 1980, un numero sempre minore di lavoratori sia occupato nell'industria manifatturiera; la riduzione dell'occupazione si è estesa oggi al lavoro professionale qualificato che può essere svolto altrove a un costo minore (per esempio nel campo dell'informatica).<sup>3</sup> È pura fantasia, a mio giudizio, pensare che la green economy e altre forme più creative di economia possano efficacemente contrastare la fuga del lavoro dai paesi occidentali. Nel settore impiegatizio, la tendenza è verso l'aumento dell'occupazione nei servizi ai livelli inferiori, per esempio nella vendita al dettaglio e nel servizio di cura agli anziani, una tipologia di occupazioni sottoposta, come abbiamo visto nel capitolo quinto, al “tempo a breve termine”. Beninteso, ci sono servizi professionali, che richiedono rapporti faccia a faccia, i quali non risentiranno di questa tendenza: nessuno in Europa o negli Stati Uniti affiderà a un avvocato residente in India l'incarico di svolgere per e-mail le pratiche di un divorzio. Ma le economie occidentali si trovano nella situazione paradossale di avere un'alta produttività senza la piena occupazione. Finiremo per trovare “normale” che il 15-18 per cento della forza lavoro possa rimanere senza un'occupazione a tempo

pieno per oltre due anni; per i giovani tra i venti e i trent'anni la quota salirà al 20-25 per cento.<sup>4</sup>

L'agenzia di collocamento diventerà dunque un'istituzione sempre più presente nella vita di un numero sempre maggiore di persone. Accanto ad altre: in Gran Bretagna stanno nascendo gruppi di mutuo soccorso radicati nel territorio, importanti nel sostenere il morale dei lavoratori nei lunghi periodi di disoccupazione e nel diffondere informazioni utili con il passaparola. Ma il problema strutturale, per gli operatori istituzionali come per quelli dei gruppi informali, rimane la difficoltà crescente di adattare la mole di domande di lavoro agli scarsi posti disponibili. Per i lavoratori di classe media questo significa abbassare il livello delle proprie aspettative, e agli operatori si richiede l'ulteriore capacità di gestire sentimenti di delusione. Questi sono i veri realisti della società, mentre i politici che promettono il ritorno alla piena occupazione, come era nella generazione precedente, sono quelli che indulgono in fantasie.

Detto questo, i centri per l'impiego non possono essere soltanto luoghi di gestione della sofferenza sociale. La collaborazione non direttiva può effettivamente insegnare a chi cerca lavoro a comportarsi nel modo più efficace una volta ottenuto l'agognato colloquio di selezione. Non solo: le persone hanno bisogno di credere di poter ricostruire la propria vita; ben pochi consulenti professionali farebbero quel mestiere se la loro funzione fosse solo quella di insegnare a reggere alle delusioni. Per il consulente come per l'utente, il valore dei loro sforzi sta nella consapevolezza di avere riconfigurato, a livello sociale e personale più che economico, qualcosa che richiedeva una riparazione; l'obiettivo più importante è quello di riuscire a mantenere il legame con gli altri, anche se, dentro, ci si sente da cani. Il razionalista duro e puro, che sminuisce questo compito tacciandolo di "buonismo", ignora la posta in gioco. Il lavoratore scoraggiato dalla disoccupazione deve imparare a sopravvivere al meglio: è questo l'obiettivo che impedisce al bravo consulente di cambiare mestiere. Come si aiuta una persona a superare la sensazione di rimanere per sempre un numero nelle statistiche sulla disoccupazione?

La capacità di resistere alle avversità è un problema personale e collettivo di vasta portata, al quale gli operatori delle agenzie per il lavoro danno una risposta forse molto specifica ma che in realtà ci riguarda tutti. L'intervento di riparazione consiste anche nel resistere all'impulso di ritirarsi in se stessi indotto dalla situazione economica. Non si tratta del ritiro di cui parla Tocqueville, volontario e finalizzato a ridurre l'ansia; quanto piuttosto del tipo descritto da Max Weber, nel senso che rappresenta il lato negativo dell'etica del lavoro, un isolamento che accresce il nostro senso di angoscia quanto più focalizziamo l'attenzione sulla nostra inadeguatezza. Il fine della riparazione è quello di mantenersi socialmente connessi agli altri, un'impresa che, paradossalmente, richiede l'abbassamento della temperatura emotiva. Attraverso la collaborazione non direttiva, l'attività degli operatori dei centri per l'impiego ci fornisce un'immagine parziale ma pur sempre evocativa di come tale opera di riparazione può avvenire.

### *La gestione dei conflitti*

I bravi consulenti stanno sempre dalla parte dell'utente. Molti degli scambi sociali, tuttavia, sono più antagonistici, sono un gioco a somma zero o una lotta "asso piglia tutto". Che in tali situazioni il ruolo della diplomazia quotidiana sia quello di pacificare i contendenti mediante un atteggiamento non direttivo è abbastanza evidente. Ma la diplomazia quotidiana può fare di più. Per rendercene conto, guardiamo più da vicino come l'espressione stessa della conflittualità possa a volte creare tra le persone un legame reciproco che le porta a collaborare meglio.

Un esempio di espressione della conflittualità che sortisce questo effetto ci viene dall'ex primo ministro britannico Margaret Thatcher nei rapporti con i ministri del suo governo. Ecco come è descritto dal giornalista Simon Jenkins il suo stile nel condurre i consigli dei ministri: "Nelle discussioni alzava la voce. Invitava [ministri e alti funzionari] a tenerle testa e poi li aggrediva con una raffica di dati banali rafforzati dall'autorità della sua carica".



Secondo uno dei suoi assistenti, “per il novanta per cento del tempo era lei a prendere la parola. Dichiarava le proprie conclusioni in apertura di seduta, sfidando i presenti a contraddirla”.<sup>5</sup> Eppure chi aveva il coraggio di tenerle testa spesso se ne veniva via con la sensazione che la seduta fosse stata produttiva. In queste pagine ne abbiamo già incontrato un esempio più plebeo: i capireparto del panificio di Boston, che andavano d'accordo con i loro operai, nonostante le frequenti scenate e le urla.

È il tipo di scambio “temporalesco”, il temporale che ripulisce l'aria. Secondo il sociologo Lewis Coser, esso costituisce il modello generale della conflittualità produttiva. Durante lo scontro aperto, i partecipanti imparano a conoscere i limiti oltre i quali l'altro non è disposto a cedere, i punti sui quali non verrà a un compromesso; passato il temporale, tutti ne emergono con l'onore intatto e un legame reciproco più forte.<sup>6</sup> Da questo punto di vista, le sedute della Thatcher con i ministri non erano troppo diverse da certi litigi in famiglia. La collaborazione ne esce rafforzata non soltanto perché i partecipanti si sfogano, ma perché le prove di forza definiscono i limiti da non superare in futuro.

I temporali possono anche essere il prodromo di tempeste molto pericolose, quando gli scontri provocano un tale rancore che i partecipanti non vogliono più avere a che fare gli uni con gli altri. Perciò il mediatore di professione non deve limitarsi a calmare gli animi. Nelle controversie sindacali, il mediatore, come ogni diplomatico, deve capire, per esempio, quando far sedere al tavolo le parti e quando tenerle separate. In queste contrattazioni, facendo la spola tra una stanza e l'altra, dove le “belve” sono rinchiusse separatamente, il bravo mediatore saprà giudicare, dai segnali più sfumati, il momento in cui le parti in conflitto sono pronte a incontrarsi; un mediatore di mia conoscenza mi disse che quel momento si presenta quando diventa evidente che le due parti si sono stufate di ribadire i loro stessi argomenti.<sup>7</sup>

Una volta che le due parti sono sedute allo stesso tavolo, calmare gli animi, benché forse ancora necessario, non è sufficiente. C'è una tecnica più efficace, elaborata nell'Ottocento dal principe di Joinville per i diplomatici e utilizzata negli Stati Uniti con ottimi

risultati nelle controversie sindacali da negoziatori come Theodore Kheel, di recente scomparso.<sup>8</sup> La tecnica parte dalla formula: “In altre parole, lei sta dicendo che...”, ma anziché limitarsi a ripetere ciò che era stato detto, incorpora nella riformulazione alcune delle rivendicazioni della parte avversa, costruendo così un terreno comune su cui negoziare. Joinville stesso aveva definito questo metodo “ri-abbinamento”: nella riparazione di un conflitto, come in quella di un oggetto da parte dell’artigiano, il problema viene riconfigurato così da poterlo modificare.

Abbiamo già accennato alla capacità di ascolto come tecnica collaborativa, che consiste nell’ascoltare e comprendere ciò che l’altro vuole dire e nel rispondervi con empatia. Di solito la formula: “In altre parole...” serve per chiarire il discorso dell’altro; ma per Joinville come per Kheel, lo scopo è quello di operare una piccola distorsione: il negoziatore fraintende volutamente il messaggio, in modo da introdurvi elementi nuovi, capaci di colmare la distanza tra le due parti. Joinville doveva essere un lettore attento, oltre che un esperto ascoltatore, perché fa risalire questa tecnica a Platone. Nei dialoghi platonici, Socrate riformula di continuo le argomentazioni altrui, sicché alla fine arriva a qualcosa che è diverso dalle parole e dalle intenzioni dell’interlocutore; Socrate fraintende per far emergere idee nuove.

Ma che cosa succede quando non ci sono mediatori ufficiali? Il temporale diventerà una tempesta devastante? Le belve si azzanneranno fino all’ultimo sangue? Ci sono situazioni in cui i conflitti possono essere gestiti anche senza mediatori; la riparazione può avvenire riconfigurando l’equilibrio tra silenzio e parola.

Un tempo Wall Street era il cuore di New York, la città era tutta lì. Verso la fine dell’Ottocento, gli immigrati avevano aperto attività specializzate poco sopra quello che oggi è il centro finanziario, a Tribeca o lungo Canal Street, piccoli esercizi commerciali o manifatturieri a conduzione familiare, gestiti da ebrei, slovacchi, italiani, polacchi e asiatici, vicino a dove abitavano con la famiglia, nel Lower East Side. Questa cintura di attività

specializzate sopravvive ancora, anche se geograficamente sempre più limitata, ed è tenuta saldamente insieme da rapporti di lunga data tra fornitori e clienti. Come in tutte le comunità formate da piccole aziende, la concorrenza tende a raggrupparsi insieme: in un'unica via di Chinatown, per esempio, si possono contare otto grossisti di wok per ristoranti.

Alla metà degli anni settanta del secolo scorso, in seguito alla difficile situazione politica ed economica nel loro paese, si ebbe una massiccia migrazione di coreani verso le grandi città degli Stati Uniti, specialmente New York e Los Angeles. I coreani arrivati a New York erano per un verso simili agli immigrati precedenti, per un altro differenti. Come gli altri, erano terribilmente poveri, con la differenza, però, che molti di essi avevano un alto livello di scolarizzazione; ma negli Stati Uniti le loro competenze di medici o di ingegneri non trovavano un mercato; da questo punto di vista la loro situazione è paragonabile a quella dei vietnamiti che si riversarono a Parigi negli anni sessanta, durante la guerra del Vietnam.

I coreani di New York si differenziavano dagli immigrati precedenti anche perché erano usciti dai confini della tradizionale cintura dell'immigrazione nel Lower East Side. Impiantarono le loro attività in luoghi della città dove non esistevano comunità simili, creandosi un loro spazio con l'apertura di una serie di minimarket, in funzione ventiquattro ore al giorno sette giorni la settimana, che insieme ai soliti prodotti vendevano ai non coreani cibi pronti e fiori; la loro clientela era formata da ricchi residenti di Manhattan e da neri poveri di quartieri dove non esistevano supermercati. Oggi la loro presenza è data per scontata dai newyorkesi, ma quarant'anni fa costituiva una vera novità. In un certo senso, i coreani assomigliavano ai cinesi arrivati prima di loro, con le loro iniziative di credito rotativo per finanziare le attività: i profitti andavano ad alimentare i fondi per aiutare con il credito i nuovi arrivati. Tra gli immigrati di prima generazione, i legami sociali erano anche nel loro caso molto forti; gli adulti che non lavoravano curavano i bambini degli altri, spesso nel retrobottega.<sup>9</sup>

Mentre tra di loro la collaborazione era molto sentita e diffusa,

i commercianti coreani si trovarono ad affrontare il problema che abbiamo messo in rilievo lungo tutto questo libro: quello di andare d'accordo con le persone diverse da loro. Per la prima generazione di immigrati il problema si manifestò nel confronto spesso duro con i clienti afroamericani poveri. La lingua costituiva ovviamente un ostacolo, ma più ancora contava il risentimento della clientela, che si sentiva sfruttata per i prezzi praticati dai coreani; in alcuni casi giocava anche l'invidia per le risorse finanziarie su cui essi potevano contare. Da parte loro, i coreani provavano un certo disprezzo per i clienti neri, i quali ai loro occhi non facevano niente per migliorare la propria vita; e in alcuni casi questo sentimento era molto evidente.

Quello stato di cose sfociò nella violenza: nel 1992 a Los Angeles scoppiarono rivolte in cui andarono distrutte circa duemilatrecento attività commerciali di coreani; a New York, i negozi coreani erano spesso fatti oggetto di lancio di pietre e, dal 1984, di boicottaggi organizzati. La risposta dei coreani consistette sia nell'organizzarsi per l'autodifesa sia nell'avviare trattative con i rappresentanti della comunità afroamericana. L'Associazione coreana di New York e l'Associazione dei commercianti coreani presero contatto con attivisti sociali afroamericani presenti sul territorio, i quali erano andati affinando le loro tecniche di mediazione fin dalle rivolte degli anni sessanta contro i bianchi. Anche il comune di New York aveva formato un gruppo consistente di mediatori competenti.

Come in ogni tentativo di risoluzione dei conflitti, gli incontri tra le due parti cominciarono con accuse reciproche, prese di posizione ufficiali e rivendicazioni. Ci volle molto tempo perché si arrivasse a qualche risultato: soltanto dopo cinque anni di duro confronto si giunse a elaborare procedure condivise per la gestione della potenziale violenza. I progressi si ebbero grazie all'applicazione della "copertura simbolica", come la chiama Theodore Kheel: la collaborazione sui piccoli problemi circoscritti è promossa a simbolo del fatto che si può effettivamente intervenire sulla situazione; i problemi grossi e inconciliabili sono rimandati, forse indefinitamente.<sup>10</sup> I negoziati ufficiali si concentrarono, per

esempio, sullo stabilire quale organismo dell'amministrazione comunale avrebbe risarcito i danni alle vetrine, ottenendo in cambio la rinuncia a denunciare gli autori delle violenze.

Non ci fu vera riconciliazione, nel senso di una migliore comprensione reciproca tra commercianti e clienti; non ci fu riavvicinamento. Nel 1992, quando finalmente si registrarono progressi nella mediazione ufficiale, da una ricerca sui commercianti coreani risultò che il 61 per cento riteneva che i neri fossero meno intelligenti dei bianchi, una percentuale analoga era convinta che i neri fossero meno onesti dei bianchi e il 70 per cento che fossero più inclini a commettere reati.<sup>11</sup> Quelle opinioni erano un miscuglio di razzismo puro e semplice, di esperienza diretta dei furti subiti e anche di sentimenti che riflettevano la storia di vulnerabilità dei coreani stessi. La mediazione ufficiale non aveva spazzato via le nuvole temporalesche, così come non aveva ripulito l'aria l'esplosione manifesta del conflitto. Tuttavia, negozianti e clienti una soluzione la trovarono: attenuarono la conflittualità con il silenzio, con l'accordo tacito di nascondere sotto il tappeto la rabbia e il pregiudizio. Impararono, come i disoccupati al colloquio di selezione, a praticare il distacco emotivo.

Questa è soltanto metà della vicenda. L'altra metà riguarda i rapporti dei commercianti coreani con i dipendenti. Nella misura in cui le attività commerciali si svilupparono oltre la possibilità di reperire personale coreano, i dipendenti finirono per essere nella quasi totalità lavoratori dell'America Latina, perlopiù messicani, altro gruppo etnico estraneo, con il quale però i coreani avevano rapporti molto diversi che con i clienti afroamericani. Anche i dipendenti latinoamericani nutrivano risentimento contro i coreani per le basse paghe e gli orari di lavoro fuori da ogni regola, risentimento che sfociò in una serie di scioperi, ma con limitati episodi di violenza, almeno a New York. Per la gestione di questo conflitto le due parti avevano a disposizione dei professionisti, ma seguirono anche un percorso parallelo: mentre fuori dal luogo di lavoro si affidarono a mediatori professionisti, all'interno la "mediazione" avveniva senza mediatori, praticando quella che abbiamo chiamato diplomazia quotidiana.

All'esterno, i sindacalisti della Sezione 169 si batterono per obbligare i negozianti coreani ad applicare la legislazione sui salari e sugli orari di lavoro, ma quella lotta prese essa stessa una piega sociale: i sindacati e lo stato di New York cominciarono a organizzare seminari sulla legislazione del lavoro, rilasciando un attestato ufficiale ai commercianti che li frequentavano; a Flushing, un quartiere ai margini della città, si “diplomarono” circa duecentocinquanta negozianti coreani. Oltre a insegnare il diritto del lavoro, il fine dei seminari era quello di modificare i loro atteggiamenti.

Come gli operai di Boston di una generazione precedente, i latinoamericani tendevano a prestare la loro opera a lungo termine, sempre nel medesimo posto. Essendo perlopiù immigrati illegalmente, al datore di lavoro bastava minacciare di denunciarli per tenerli in riga. Tuttavia, in ragione del prolungato rapporto di lavoro, tra coreani e ispanici si erano stabiliti anche stretti rapporti personali. Nella sua ricerca, l'etnografo Pyong Gap Min rilevò come i coreani riconoscessero negli ispanici l'adesione a un'etica del lavoro molto simile alla propria e li apprezzassero per questo. Non che fosse assente un elemento di pregiudizio razziale: se consideravano gli afroamericani tendenzialmente dei delinquenti, verso i dipendenti ispanici avevano un atteggiamento paternalistico, pensavano che avessero bisogno di una guida ferma, come i bambini. Come disse a Pyong Gap Min una negoziante coreana: “Sono dei gran lavoratori e non danno mai problemi. È come se fossero tutti miei figli e mi addolora pensare alle miserevoli condizioni in cui vivono”.<sup>12</sup>

Solo che i latinoamericani volevano essere trattati da adulti. Poiché i due gruppi etnici lavoravano tutti i giorni fianco a fianco, lentamente, con gli anni, il cambiamento avvenne. Nel retrobottega, mentre fumavano insieme una sigaretta, e a volte anche in negozio, mentre servivano i clienti, i latinoamericani, come i ministri della Thatcher, non avevano paura di difendere il loro punto di vista.

Questa tuttavia non è una storia di pacificazione; le tensioni sono ancora vive oggi, a vent'anni dall'esplosione della crisi. Ma

sono state comunque gestite, e senza l'intervento di mediatori, perché i due gruppi sono reciprocamente dipendenti; i coreani hanno bisogno di gente disposta a lavorare sodo come loro stessi, gli ispanici hanno bisogno di datori di lavoro che li proteggano dalle leggi sull'immigrazione. Con gli anni, i due gruppi hanno riconosciuto tale reciproca dipendenza, ma al tempo stesso hanno anche definito, come avviene in famiglia, i confini che non vanno superati. I messicani non possono scioperare senza aspettarsi di essere denunciati alle autorità; i coreani non possono trattare quei dipendenti fedeli e lavoratori come bambini cui elargire la paghetta settimanale.

I mediatori professionisti mirano a creare le condizioni che permettano di spazzare via il temporale e di fare emergere risultati positivi; la mediazione senza mediatori può produrre lo stesso esito, ma in maniera meno sistematica e generalizzabile; nel lavoro di riparazione non vengono toccate le fonti della tensione. In entrambi i casi, viene riconfigurato tra le due parti l'equilibrio tra parola e silenzio, tra detto e non detto.

E possiamo dire che la ricerca di un nuovo equilibrio crea una forma di urbanità. Ludwig Wittgenstein aveva dato questa regola: "Quanto può dirsi, si può dir chiaro; e su ciò, di cui non si può parlare, si deve tacere". Nella pratica dell'urbanità sociale, si deve tacere sulle cose che si conoscono chiaramente ma che non è opportuno dire. Questa è la regola che coreani, afroamericani e ispanici impararono ad applicare nei loro rapporti reciproci.

### *Le procedure*

Con tutte le virtù dell'atteggiamento non direttivo e del silenzio, l'essenza della collaborazione è la partecipazione attiva, non già la presenza passiva. Così pensava Tocqueville quando idealizzava le assemblee comunali del New England e le mille associazioni volontarie americane, in cui tutti potevano dire la loro. Nella realtà, questo roseo scenario si trasforma spesso in un'esperienza di vera e propria tortura, in cui venti persone

discutono fino allo stremo su questioni che una persona sola potrebbe decidere in un minuto; peggio ancora, i torturatori più abili sanno quando esattamente sferrare il colpo letale o come riassumere opportunamente “il senso dell’incontro”, strappando un consenso concesso soltanto per esaurimento delle forze. In simili occasioni, tutti saremmo pronti a esclamare con Diderot: “L’uomo sensibile ubbidisce all’impulso naturale e lancia l’autentico grido del suo cuore; appena modera oppure accentua quel grido, egli non è più se stesso...”.<sup>13</sup>

Il difficile è fare sì che la partecipazione valga il tempo che la gente vi dedica. Nelle riunioni, molto dipende dalla struttura che esse hanno. Se fossero strutturate come il laboratorio di un liutaio, il consenso si creerebbe mediante i gesti del corpo. Se fossero strutturate come un laboratorio tecnico, tutto avverrebbe a carte scoperte, destreggiandosi tra i due scogli contrapposti del programma prestabilito e della divagazione sconclusionata, ma producendo comunque un risultato tangibile. Mentre, come nelle riparazioni che richiedono una riconfigurazione, le riunioni cariche di tensione daranno riconoscimento alle sofferenze e ai problemi che hanno indotto le parti a incontrarsi, evitando la fantasia di poter “sistemare” le cose una volta per tutte. In tutti questi incontri, i partecipanti elaboreranno rituali per parlarsi meglio e più a fondo, seguendo la sequenza ritmica: tacito-esplicito-tacito, che abbiamo visto a proposito dell’acquisizione delle abilità tecniche.

Detta così, la spiegazione sembra un puro esercizio mentale. Per vedere se e come possa tradursi in realtà, dobbiamo prima accennare a un argomento all’apparenza noioso.

### *Riunioni formali e riunioni informali*

Nel suo studio sull’evolversi dei comportamenti messi in atto nelle riunioni, Wilbert van Vree traccia la storia delle procedure che le strutturano oggi: tutte quelle norme procedurali che regolano il modo di annotare gli interventi, il prendere la parola a turno, il cederla agli altri, eccetera.<sup>14</sup> È ciò che si intende per



riunione formale, dove la partecipazione è regolata e gli scambi informali sono scoraggiati. Le procedure paralizzanti che van Vree descrive ci sono talmente familiari da indurci a credere che siano sempre esistite. Invece non è così, almeno nel mondo degli affari. Le riunioni commerciali del Medioevo erano spesso molto turbolente; nel negoziare un contratto era facile che dalle parole si passasse alle mani. L'ordine era mantenuto dal sistema delle gilde, privilegiando l'assetto gerarchico: i superiori prendevano sempre la parola per primi e i maestri nel parlare tra loro intervenivano in ordine di età. È il rango a governare le riunioni formali, a stabilire la successione degli interventi. Nel Sedicesimo secolo, tuttavia, la cultura commerciale europea diede spazio a una pratica alternativa.

Il cambiamento fu dovuto in parte all'avvento della stampa. Con la diffusione dei testi a stampa nella conduzione degli affari (contratti standardizzati, registri stampati per la contabilità in partita doppia eccetera), diventò indispensabile che gli interessati si incontrassero a discutere, per interpretare quei nuovi strumenti. In tali discussioni la gerarchia per età perdette di valore; non era detto che l'anziano sapesse interpretare la pagina a stampa, in sé neutra e impersonale, meglio del giovane e brillante assistente, il quale poteva essere altrettanto bravo, se non di più, nel leggere e nel fare di conto. La necessità di interpretare i documenti a stampa contribuì a far vacillare l'autorità implicita nel rango. Ma nella conduzione delle riunioni d'affari l'autorità personale rimaneva insostituibile.

Il manuale di calcolo per mercanti di Petrus Apianus aperto sul tavolo nel dipinto di Holbein invitava i suoi lettori a riflettere sui procedimenti di calcolo. Allora come oggi, la gente trovava rassicurante il pensiero che, se una cosa poteva essere espressa in cifre, allora era una realtà oggettiva. Da parte sua, Apianus, uno dei primi contabili sistematici, sapeva che le cose non stavano così: i numeri sono rappresentazioni e come tali vanno messi in discussione. La storica Mary Poovey ha anzi argomentato che nella prima età moderna la nascita della contabilità in partita doppia e quella della critica letteraria andarono di pari passo, in quanto sia i numeri sia le parole apparivano bisognosi di un'analisi critica.<sup>15</sup> Per

tutti questi motivi, le riunioni d'affari rigidamente formalizzate cominciarono a dimostrarsi controproducenti.

La nuova forma aperta di riunione derivò anche dalle nuove forme assunte dal potere. Nel Cinquecento e nel Seicento, a causa della sua spinta colonizzatrice, il commercio europeo diventò sempre più complesso, e la complessità generò il bisogno di fare riunioni. Ai suoi inizi, per esempio, la Compagnia delle Indie orientali aveva una struttura elementare e ricorreva raramente alle riunioni formali; con la sua progressiva espansione a livello globale, i vari settori ebbero la necessità di avere incontri più frequenti, per dirimere conflitti sulle zone di competenza e allocare i profitti coloniali; inoltre, quanto più la Compagnia diventava potente, tanto più i suoi interessi si incrociavano con quelli dello stato, determinando la necessità di ulteriori riunioni. La burocrazia cercò di contrastare la pressione verso una comunicazione più libera, introducendo, come difesa contro la riunione aperta, l'uso del rapporto scritto, la cui stesura sancisce la sacralità burocratica di un documento ufficiale sottratto a ogni discussione. I documenti ufficiali sono la versione burocratica dei "silos" aziendali presi in esame nel quinto capitolo; nel medesimo periodo, oltre che nel mondo del commercio, il conflitto tra il documento ufficiale e il bisogno di libere discussioni si manifestò anche nella diplomazia, dove l'uso di canali di informazione riservati e della lingua vernacolare si contrapponeva ai formalismi negoziali dei documenti ufficiali. Nel Settecento, nel riformare l'apparato amministrativo dello stato prussiano, Federico il Grande si trovò preso in mezzo tra queste due forze: da un lato voleva che l'apparato statale fosse chiaramente fissato in documenti inoppugnabili, dall'altro si rendeva conto che i settori dello stato non possono funzionare in maniera efficiente se il coordinamento è affidato esclusivamente alle carte e ai rapporti ufficiali.

Il terzo versante della storia della riunione aperta è più vasto e meno arido e rappresenta una delle conseguenze dell'indebolirsi delle posizioni ereditarie. Negli eserciti medievali, per esempio, il figlio del comandante di una milizia poteva aspettarsi di ereditare l'unità militare del padre (in Gran Bretagna questa situazione

perdurò fino all'Ottocento); lo stesso valeva per i figli dei funzionari dello stato. La nascita era sufficiente a conferire l'autorità, mentre era debole l'idea di autorità guadagnata. Nella prima età moderna, l'ereditarietà delle cariche cominciò a essere messa in discussione; la novità scioccante fu l'idea che il detentore di una carica dovesse guadagnarsela dimostrando di essere bravo a espletarla. Doveva valere la competenza anziché la nascita o l'anzianità.

Un criterio per individuare la competenza e il talento era appunto il comportamento nelle riunioni. I diari di Samuel Pepys (1633-1703), un "uomo nuovo", che aveva fatto carriera nell'ammiragliato grazie alle sue capacità, ci mostrano il loro autore come un vero "genio della riunione", capace di criticare le decisioni dei suoi superiori senza irritarli, di far sedere intorno a un tavolo i responsabili di dipartimenti in conflitto tra loro, di contestare i bilanci assegnati all'ammiragliato dai pezzi grossi che finanziavano la Corona. Quelle doti discorsive predisposero uno spazio di urbanità di un tipo diverso dal *salon*, dove il fine non era il piacere reciproco. Eppure non si può dire che Pepys fosse un fautore dell'incontro a metà strada: nelle riunioni si batteva vigorosamente per far prevalere il proprio punto di vista, ma senza far sentire gli avversari con le spalle al muro. Questa particolare perizia è importante anche per noi, oggi.

Tendiamo a pensare che il negoziatore che risolve le vertenze con un compromesso sia una persona abile a gestire le riunioni e che il raggiungimento del compromesso stesso sia reso possibile dalle procedure formali. Ma non è così. Nell'opinione comune, il fautore del compromesso parte dall'idea che convinzioni e interessi siano soltanto carte da giocare nella contrattazione, nel presupposto che chi li sostiene non vi si identifichi fino in fondo. Invece, si dà il caso che tanti negoziatori credano sinceramente in quello che dicono agli altri; e le riunioni in cui tali convinzioni vengono a poco a poco scardinate in nome del compromesso spesso lasciano i partecipanti più impegnati con l'amara sensazione di essersi svenduti. Inoltre, il negoziatore impegnato che vuole raggiungere un compromesso cerca, per così dire, di amplificare la conflittualità nel corso della riunione, nel presupposto che

altrimenti essa salirà oltre ogni controllo. A differenza dei commercianti coreani, che gestiscono una violenta conflittualità con il silenzio, il negoziatore impegnato vuole che la risoluzione sia esplicita. Ma pur di raggiungerla, spesso lascia trapelare in anticipo la propria posizione, prima ancora che la battaglia inizi, nel tentativo di dimostrare agli altri quanto è “ragionevole”.

Il vero pregio della riunione formale sta nella sua capacità di ovviare a questo vizio. Se viene tenuta una registrazione scritta degli interventi, i partecipanti possono esprimere i loro pareri con tutta la veemenza che vogliono, sapendo che di essi rimarrà traccia. La presenza di un verbale delle riunioni favorisce la trasparenza di fronte al pubblico; non solo, se la riunione finisce con un compromesso, i partecipanti non avranno la sensazione di essersi compromessi personalmente: sta lì, scritto nero su bianco, che hanno messo sul tavolo le loro reali convinzioni.\* Inoltre, se tutti i partecipanti si attengono a un codice comune, che prevede di prendere la parola a turno e di cederla agli altri, le procedure formali favoriscono l'inclusione.

Tuttavia la modalità formale non risolve, in sé, il problema della trasparenza. Molto dipende dal comportamento della persona che presiede la riunione. In un'analisi della conduzione delle riunioni formali, il sociologo olandese P.H. Ritter ebbe a osservare: “Le riunioni tendono a conformarsi al comportamento del presidente. È il presidente a dare l'esempio”.<sup>16</sup> Per i partecipanti alla riunione, la cosa più importante diventa quella di attirare la sua attenzione e ottenere il suo riconoscimento per i loro “preziosi/pertinenti, eccetera, contributi”.

Inoltre, l'esistenza di un ordine del giorno ufficiale prefissato inibisce l'evolversi dei problemi dall'interno. Nel laboratorio artigiano, il lavoro condiviso scaturisce dai materiali e dagli attrezzi a disposizione; esiste sì una meta generale, ma il suo raggiungimento può comportare percorsi differenti, l'esplorazione di scenari alternativi per vedere quale sia il migliore: il lavoro del laboratorio è una narrazione. I lavori secondo un ordine del giorno fisso e ufficiale non lo sono. Addirittura, la prevalenza di interventi chiari e ben formulati tende a imbalsamare la riunione. Può darsi

che a qualcuno venga un'idea estemporanea, ancora vaga ma che meriterebbe di essere sviluppata: in una riunione formale, un'illuminazione del genere avrebbe minor peso dei contributi ponderati ed espressi chiaramente. La modalità formale privilegia l'autorità e non ama le sorprese.

La riunione aperta, in linea di principio, cerca al contrario maggiore parità tra i partecipanti e favorisce le sorprese. La questione è capire se essa possa creare un'alternativa al compromesso svilente. E questo dipenderà da come ci si muove lungo la linea di confine tra formalità e informalità; in quella zona liminale, le abilità nella collaborazione non direttiva sono messe a dura prova.

### *La zona liminale*

Per muoversi in questa zona liminale, i diplomatici di professione hanno una loro bibbia, il libro di sir Ernest Satow *Satow's Diplomatic Practice*, pubblicato nel 1917 e ora alla sua sesta edizione; sue traduzioni e varianti sono in uso in tutto il mondo.<sup>17</sup> Satow si considerava un trascrittore delle pratiche consolidate dai tempi della missione diplomatica di sir Henry Wotton a Venezia. La genialità dell'opera sta nella sua capacità di mostrare come l'informalità, l'atteggiamento non direttivo e la reciprocità possano essere introdotti anche nelle riunioni più irrigidite dal protocollo. Quattro dei suoi consigli sono particolarmente utili per il nostro tema.

Il primo spiega che cosa fare se due parti in conflitto vogliono saggiare una possibile soluzione senza assumersene ufficialmente la paternità: il consiglio di Satow è di far scivolare con discrezione un *bout de papier* all'altro lato del tavolo negoziale. Il foglio non firmato contiene la formula: "Se ve la sentite di fare questa proposta [...] sarei disposto a saggiare il mio governo al riguardo"; il diplomatico si comporterà, cioè, come se l'iniziativa fosse partita dalla parte avversa anziché dalla propria.<sup>18</sup> Poniamo che stesse negoziando le condizioni di resa per conto di un paese vincitore: il

*bout de papier* potrebbe aiutare la nazione sconfitta a salvare la faccia e così accelerare i negoziati; Talleyrand servì gli interessi di Napoleone usando appunto questo metodo. Il rituale del *bout de papier* apre uno spazio di deferenza da una posizione di potere; è un esempio di applicazione della forza minima.

La *démarche* è in un certo senso un'estensione del *bout de papier*; è un documento che lancia una serie di idee o punti di discussione da far circolare, senza che gli autori si pronuncino sul suo contenuto; oggi, nella pratica diplomatica americana si parla di "front-channel cable" [rapporti scritti da diplomatici di alto livello].<sup>19</sup> La *démarche* può promuovere una partecipazione più sfumata: anziché dichiarare "Questi sono i punti che io o il mio paese vogliamo discutere" (l'oggetto, nel linguaggio del laboratorio), il documento lancia genericamente l'idea, in modo che tutte le parti interessate possano partecipare alla discussione disinteressatamente e senza preclusioni. Porterò un esempio personale. Quando lavoravo per l'Unesco, il braccio culturale delle Nazioni Unite, quasi tutte le discussioni sui monumenti da inserire nell'elenco dei siti patrimonio dell'umanità venivano presentate in forma di *démarche*; i diplomatici evitavano di assumersi la paternità di questa o quella raccomandazione, in modo che ciascuna potesse essere presa in esame liberamente e impersonalmente. Il rituale della *démarche* differisce da quello del *bout de papier* in quanto, anziché segnalare deferenza, ripudia la paternità di una mossa, ed è utile tanto alla parte debole quanto alla parte forte.

Queste strategie diplomatiche rappresentano delle alternative al compromesso "a metà strada", in quanto consentono di mettere sul tavolo posizioni anche molto decise, ma senza presentarle come dichiarazioni di parte. Distanziandosi dalla proposta, le parti possono allora lavorare verso l'accettazione o il rifiuto del punto di vista altrui senza dover necessariamente compromettere il proprio. Lo scambio è liminale nel senso che crea ambiguità, senza per questo essere inefficace; le strategie del *bout de papier* e della *démarche* mirano a trasformare l'incontro tra i forti e i deboli in uno scambio simmetrico. Nella vita di ogni giorno, entrambe si traducono nell'impiego di ciò che abbiamo definito il condizionale

attenuativo.

Il protocollo diplomatico, pur non avendo la sottigliezza di queste due strategie, può a sua volta essere strutturato in modo da rendere più liminale la diplomazia. Come dichiarò il diplomatico inglese William Temple nel Diciassettesimo secolo, “i cerimoniali furono inventati per facilitare le trattative, non già per ostacolarle”.<sup>20</sup> Si riferiva al protocollo che presiedeva all’assegnazione dei posti a tavola; nei banchetti ufficiali, l’ospite d’onore viene sempre posto accanto al padrone di casa o alla sua consorte; in questo caso il protocollo è formale e rigido. Certe riunioni apparentemente informali seguono a loro volta un protocollo, ma di un tipo più ambiguo.

I ricevimenti e i cocktail diplomatici vedono un fitto scambio di opinioni su argomenti non controversi come lo sport o gli animali domestici; nel flusso di queste banalità, il diplomatico lascerà cadere, come per caso, qualche osservazione sostanziosa sui progetti o i funzionari di questo o quel paese, ben sapendo che la conversazione sarà dissezionata minuziosamente, quando non sia stata segretamente registrata, e che il commento casuale sarà ripescato e avrà conseguenze pratiche. L’arte della diplomazia prevede che colui che parla si assicuri di far arrivare il messaggio senza darlo a vedere troppo vistosamente; mentre da parte dell’ascoltatore richiede l’abilità di fingere di non essersene accorto. Questo rituale della casualità è, a detta dei diplomatici di professione, molto difficile da padroneggiare perfettamente, richiede più di altri l’uso della mano leggera; ed è impiegato soprattutto per questioni troppo esplosive per essere messe per iscritto. Giustamente Satow considera queste occasioni mondane riunioni di lavoro travestite.

La quarta abilità tecnica della diplomazia non direttiva pertinente al tema delle riunioni riguarda la cordialità, le manifestazioni amichevoli. Satow condivide l’ammonimento del conte di Malmesbury nel 1813 a diffidare degli stranieri “troppo desiderosi di fare la nostra conoscenza e di metterci al corrente delle loro idee”: una cordialità così esplicita nasconde di solito una trappola.<sup>21</sup> In un ambiente in cui si sa che nessuno è uno

sprovveduto, i rituali della casualità, così come quello della deferenza del *bout de papier*, creano uno spazio di sociabilità particolare. La casualità può inviare un messaggio di fiducia: la fiducia che l'ascoltatore sappia cogliere le allusioni sottintese.

Siamo su un altro pianeta, rispetto all'amicizia qual è intesa su Facebook, dove lo scopo degli adolescenti è quello di esibire nel modo più esplicito possibile tutti i particolari della propria vita quotidiana, lasciando ben poco alla fantasia di chi legge. L'allusione casuale invece è mascherata e richiede abilità interpretativa per essere letta nel modo giusto. L'allusione obliqua del diplomatico è usata il più delle volte come avvertimento, tutt'altro che amichevole, inserito nella cornice di un rituale sociale piacevole. L'espressione indiretta dell'avvertimento, in quanto prende alla sprovvista l'ascoltatore, più che essere pacificatoria vuole avere una forza più incisiva. È una pratica che tutti conosciamo nell'esperienza quotidiana, anche se di solito non analizziamo le allusioni casuali con la stessa metodicità dei diplomatici di professione.

La prospettiva di un conflitto violento mette a dura prova tutte e quattro le abilità diplomatiche prese in esame, che spesso, del resto, non ottengono il loro scopo. Nel braccio di ferro iniziato nel 1991 contro l'Iraq di Saddam Hussein, la lettera in cui gli Stati Uniti dichiaravano la guerra fu consegnata al ministro degli Esteri Tariq Aziz proprio mentre al tavolo negoziale si stava discutendo quello che era il suo contenuto, senza che il ministro fosse sollecitato ad aprirla; il consolidato rituale della lettera non aperta ha lo scopo di permettere alle due parti di continuare i colloqui, in cerca di una soluzione, fino all'ultimo momento. Analogamente, nel 1939, i paragrafi introduttivi della lettera con cui la Gran Bretagna prospettava la possibilità di dichiarare guerra alla Germania erano pieni di espressioni di apprezzamento per le relazioni tra i due paesi; grazie a quelle espressioni standard di cortesia, se Hitler avesse sinceramente voluto la pace, la sua risposta diplomatica avrebbe potuto focalizzarsi su di esse.

Fallimenti come questi rafforzano l'opinione comune secondo cui i rituali della diplomazia non sono in grado di far fronte alle



realtà del potere. L'abile diplomatico con le sue astuzie oggi non gode di grande prestigio presso l'opinione pubblica. Ma forse non stiamo guardando nel posto giusto per giudicare il valore di queste pratiche. Così come i commercianti coreani impararono a riconfigurare il rapporto tra parola e silenzio, allo stesso modo i diplomatici di professione che utilizzano questi strumenti riconfigurano il rapporto liminale tra chiarezza e ambiguità. E così facendo consentono l'esercizio del "soft power", secondo l'espressione coniata da Joseph Nye.<sup>22</sup> L'ammorbidimento del confine tra scambi formali e scambi informali consente l'incontro produttivo tra le persone e tra le nazioni; le mantiene in relazione anche quando c'è ostilità reciproca; può fornire un'alternativa comportamentale alla strategia del compromesso a metà strada.

In aggiunta, dovremmo considerare queste tecniche alla stregua di parametri critici per la condotta quotidiana. Abbiamo bisogno di abilità diplomatiche negli incontri di ogni giorno, ogniquale non è possibile gestire un problema complesso attraverso una serie di decisioni. Anziché lasciar perdere, è importante continuare il rapporto; raramente i problemi spinosi scompaiono da soli. Le quattro procedure diplomatiche prese in esame instaurano dei rituali per la conduzione di incontri e riunioni della vita quotidiana, e appunto a questo servono. Come abbiamo visto nel quinto capitolo, rituali del genere compaiono nella formazione del triangolo sociale informale tra i lavoratori, ma i cambiamenti in atto oggi rendono più difficile l'acquisizione e la pratica delle abilità necessarie. Laddove il militante socialista propone una critica globale del sistema capitalistico, il diplomatico di professione fornisce (certo involontariamente) i parametri in base ai quali criticare quelle pratiche sociali che nel mondo del lavoro impediscono alle persone con bisogni e interessi differenti di collaborare proficuamente insieme.

C'è un filo comune che unisce i temi trattati nel presente capitolo, e cioè la collaborazione non direttiva, la gestione dei conflitti, le tecniche diplomatiche e la conduzione delle riunioni. Si tratta in tutti e quattro i casi di azioni sceniche, di

rappresentazioni, ma in un senso diverso dallo spettacolo autocelebrativo allestito da Mazarino per conto di Luigi XIV. Con la sua danza il giovane re metteva in scena la sua distanza e il suo dominio sui sudditi. Jane Schwartz, i negozianti coreani e i diplomatici di Satow mettono in scena il loro impegno nei confronti degli altri indossando la maschera della sociabilità.

### *La maschera della sociabilità*

Come abbiamo visto nel primo capitolo, secondo Simmel il contegno distaccato e impassibile dell'abitante della grande metropoli nasconde la sua reazione emotiva al bombardamento di stimoli della vita metropolitana. Per La Rochefoucauld, la maschera era una metafora dell'apparire diversi da quello che si è in realtà: "Ciascuno finge un atteggiamento e un aspetto esteriori che lo facciano apparire come egli vuole che la gente lo consideri".<sup>23</sup> Maschere che nascondono e proteggono ne troviamo in ogni piega della vita sociale; il disoccupato in cerca di lavoro deve indossarne una nei colloqui di selezione; lo stesso dovette fare Theodore Kheel nelle trattative sindacali, e così pure i diplomatici tedeschi a Versailles nel negoziare le condizioni di pace dopo la sconfitta nella Prima guerra mondiale; i commercianti coreani di New York indossarono la maschera del silenzio. La maschera dissimulatrice non ha sempre e necessariamente uno scopo soltanto autoprotettivo: la cortesia e il tatto, per esempio, servono a mascherare sentimenti che potrebbero ferire l'altro.

Proprio per l'ubiquità di questa maschera, riesce difficile immaginarne una di altro genere, che potremmo chiamare la maschera della sociabilità, capace di stimolare emotivamente le persone e di rendere più intensa la loro esperienza. Se tuttavia consideriamo la maschera in quanto oggetto materiale, il passaggio concettuale diventa più agevole. La maschera è uno degli attrezzi teatrali più antichi, in grado di collegare il palcoscenico con la vita quotidiana.

Prendiamo il domino, l'ampio mantello con cappuccio e

mascherina, familiare a tutti nelle immagini dei balli di Carnevale. Divenne di moda in Europa nel Quattrocento, traendo origine dagli spettacoli della commedia dell'arte eseguiti nelle pubbliche piazze a partire dal 1200. Nella sua declinazione mondana ha assunto una funzione di seduzione sessuale. Ai balli, le dame indossavano mezze maschere di seta colorata, modellate per coprire il volto dagli zigomi all'arco delle sopracciglia, con due fessure per gli occhi; la mascherina segnalava che la donna (o l'uomo) che la indossava era disponibile al piacere erotico; quando per le strade si festeggiava il Carnevale, prima della Quaresima, il domino consentiva alle donne la libertà di andare in giro da sole per la città e di flirtare con gli sconosciuti. La sottile striscia di tessuto della mascherina sanciva la finzione della libertà e dell'anonimato ("Non mi conosci!"), anche quando l'identità di colei che la indossava era in realtà palese. La maschera sospendeva la vigenza del decoro corporeo, l'artificio rendeva anonimo il piacere.

Le maschere indossate dal Trecento al Seicento dai medici ebrei a Venezia segnalavano invece un'esperienza fisica meno frivola. Quei curiosi oggetti di cartapesta dipinta coprivano tutta la parte superiore della faccia, da sopra le labbra alla fronte, e conferivano un aspetto a metà tra l'uomo e l'uccello, con il naso a forma di grosso becco e fessure molto larghe, che lasciavano trasparire occhi e sopracciglia. Poiché molti cristiani rifuggivano dal contatto fisico con gli ebrei (e a Venezia la maggior parte dei medici erano ebrei), quella maschera serviva a stornare la paura. Quando il medico si metteva la sua maschera da uccello, il paziente poteva lasciarsi toccare e tastare tranquillamente, nella finzione che non fosse un ebreo a farlo, bensì una strana creatura ibrida.

Ci sono maschere che forniscono un'eccitazione unilaterale, spesso di natura crudele e ignobile. Come è avvenuto nella prigione di Abu Ghraib durante la recente guerra in Iraq, la maschera imposta al corpo dell'altro può eccitare il torturatore; le fotografie di Abu Ghraib ci mostrano vittime incappucciate ma per il resto nude, disorientate o in preda a sofferenze, attorniate da giovani americani, belli puliti e in salute, che sorridono o ridono. La figura con il cappuccio ha in realtà un'origine più antica e più nobile,

deriva dal costume del mago; se ne hanno esempi nell'iconografia francese già nell'Undicesimo secolo. Il cappuccio sarebbe servito, secondo una bizzarra tradizione, a nascondere il mago allo sguardo di Dio, mentre lo lasciava esposto all'influsso di forze cosmiche oscure. Come ha dimostrato lo storico Carlo Ginzburg, durante le messe nere i celebranti, coprendosi con il cappuccio, segnalavano il distacco dalla sfera dei sentimenti umani.

Il domino, la maschera-uccello e il cappuccio segnalano la capacità di stimolazione emotiva che la maschera possiede; ma esiste un altro tipo di maschera, la cui portata sociale è più generale e che, curiosamente, reca una fisionomia neutra. Se usata con perizia, essa sortisce un particolare effetto di stimolazione emotiva.

Nel 1944, dopo la liberazione della Francia, un giovanissimo attore, Jacques Lecoq, fece un incontro che gli cambiò la vita. A Grenoble, dove si trovava per uno spettacolo, conobbe Jean Dasté, un grande attore e animatore teatrale, che voleva liberare la recitazione dal suo stile pomposo e magniloquente, convinto che la vera forza espressiva scaturisce dalla semplicità. A questo scopo, Dasté aveva ideato delle maschere di cartapesta dalla fisionomia inespressiva, da far indossare sulla scena agli attori, maschi o femmine, giovani o vecchi. Lecoq rimase colpito dal risultato: "Se l'attore porta sul viso una maschera neutra," osservò, "l'attenzione è rivolta all'intero corpo, la 'faccia' diventa il corpo".<sup>24</sup> Privato della mimica facciale, l'attore è obbligato a comunicare attraverso i gesti corporei e le inflessioni della voce.<sup>25</sup>

Ispirandosi a Dasté, Lecoq si fece modellare dallo scultore Amleto Sartori delle maschere in cuoio (di cuoio erano le maschere originali della commedia dell'arte), con i fori degli occhi allargati, la bocca una linea orizzontale e il mento un segno astratto; il tutto dipinto di bianco. In seguito Lecoq fondò una scuola per insegnare agli attori a comunicare, sotto la maschera neutra, senza ricorrere alle espressioni del viso. Il "metodo Lecoq" richiede una rigorosa disciplina, giacché è come se all'attore fosse stato asportato un organo emotivo; nella sua forma estrema, il mimo, viene eliminata anche la parola, è asportato anche l'organo della fonazione. La comunicazione della paura, del piacere e del dolore è affidata alle

mani, un'arte difficile da padroneggiare; per liberare le potenzialità del corpo, infatti, non basta indossare la maschera. Laddove il domino indossato dalle dame al ballo comunicava un unico messaggio: "Sono disponibile", l'attore con la maschera neutra deve esprimere una varietà di sentimenti.

Quella della neutralità è, ovviamente, un'esperienza che può assumere molte forme. Gli spazi fisici neutri delle metropoli moderne – gli scatoloni in vetro e acciaio circondati da chiazze di verde onnipresenti dovunque – sono spazi morti e generano spesso relazioni sociali altrettanto inerti. Al contrario, Lecoq voleva che la maschera neutra spingesse l'attore a comportarsi in maniera più espressiva e diretta, a liberarsi dall'artificio; e scoprì che "quando si toglie la maschera, se l'ha portata bene, l'attore ha il volto rilassato".<sup>26</sup>

Merita soffermarsi su questo punto. Dal suo viaggio americano, Alexis de Tocqueville costruì la figura dell'individuo che si sente rassicurato da una società neutra e omologata, che aspira a evitare l'angoscia della differenza e che perciò si ritira in se stesso. L'attore di Lecoq ribalta questi termini: la maschera neutra rilassa il suo corpo ma lo scopo è quello di renderlo più espressivo per il pubblico. L'operatore dell'agenzia di collocamento e il disoccupato al colloquio di selezione, il negoziante coreano e il diplomatico si comportano in un certo senso come gli attori di Lecoq: neutralizzando taluni aspetti del proprio comportamento, ne lasciano emergere in primo piano altri. Insomma, nelle normali interazioni sociali la maschera neutra può conferire una presenza scenica più efficace.

O almeno, questa è una possibilità che andrebbe esplorata. Per esprimersi con efficacia sulla scena, gli attori professionisti, seguaci o meno della scuola di Lecoq, devono in ogni caso reprimere le proprie ansie. E per eliminare dal corpo un eccesso di tensione o di energia dispersiva, l'attore si concentrerà su gesti specifici, finalizzati e soprattutto minimi. La focalizzazione sul particolare allenta la tensione, che è poi il risultato a cui mira la maschera. Laurence Olivier era un maestro del piccolo gesto focalizzato, raramente compiva ampi gesti con le braccia o le mani; lo stesso

lavoro sui dettagli è uno dei segreti della straordinaria presenza scenica di grandi ballerine come Sylvie Guillem e Suzanne Farrell, capaci di trasmettere al pubblico la loro presenza totale attraverso minimi particolari, come la repentina torsione del piede o la flessione di una mano.

Con questa osservazione aggiungiamo un elemento alla nostra analogia fra il teatro e la vita quotidiana. Anche la collaborazione diventa un'esperienza più espressiva quando è focalizzata su piccoli gesti; molti dei gesti minimi che creano un legame tra le persone sono, come abbiamo visto nel laboratorio di liuteria, corporei e non-verbali. E una dimensione del rituale è costituita dallo stabilire una coreografia di atti fisici e verbali in modo tale che possano essere ripetuti, eseguiti un'infinità di volte. Il lavoro focalizzato dell'attore sulla scena ci aiuta a capire la ragione per cui in tali esperienze sociali è possibile comportarsi in maniera espressiva: riducendo la tensione fisica, il rilassamento può diventare stimolante anziché ottundente.

Le maschere teatrali neutre ideate da Dasté e da Lecoq erano state pensate come maschere impersonali, nel senso che potevano essere indossate indifferentemente da un uomo o da una donna, da un attore grasso e basso o da uno magro e allampanato: l'aspetto fisico non inchiodava più l'attore a una determinata parte. E quando si assiste a uno spettacolo ispirato al metodo di Lecoq, è incredibile come il pubblico sia preso molto di più da ciò che l'attore fa, invece che dal suo aspetto; gli spettatori condividono con l'attore impersonale l'attenzione alla natura dell'atto. Si ha cioè un rivolgersi verso l'esterno, fuori da sé, che è esattamente la mossa necessaria nelle forme più complesse di collaborazione, con persone che non conosciamo o che magari non ci piacciono. Il teatro a cui pensa Lecoq è uno spazio di collaborazione, una qualità che ben si applica alla società.

Riassumendo, le maschere della sociabilità, oltre a fornire una copertura protettiva, possono dare spazio a una comunicazione più espressiva. Non dobbiamo commettere l'errore di credere che la diplomazia quotidiana, la quale nelle sue svariate forme fa uso della maschera neutra, sia semplicemente vuota manipolazione del

prossimo. Al contrario, proprio se non siamo intenti a rivelare o a definire noi stessi, abbiamo la possibilità di riempire di contenuti espressivi uno spazio sociale condiviso. Lecoq mira a cancellare il divo nell'attore, a introdurre, come lui stesso rivendica, la democrazia nel teatro. Il suo metodo si colloca al polo opposto rispetto alla drammatizzazione di sé incarnata da Luigi XIV, e in questo senso la sua rivendicazione non è esagerata, benché la sua idea di democrazia non corrisponda a quella di Tocqueville. La maschera neutra e impersonale serve ad aprire l'attore verso l'esterno e a creare così uno spazio comune con il pubblico; anche nella collaborazione complessa c'è bisogno di apertura verso l'esterno, di predisporre uno spazio comune; la diplomazia quotidiana è l'arte di costruire tale distanza sociale espressiva. Come vedremo nel prossimo capitolo, da questo precetto astratto derivano concrete conseguenze politiche.

\* In Gran Bretagna, durante il governo Blair, il primo ministro praticava "la politica del divano", facendo con i suoi ministri riunioni informali, seduti sul divano del suo studio, delle quali non rimaneva traccia. Quando lasciò la carica, molti di quei ministri sostennero di non essere stati d'accordo con le sue decisioni. Ma come si fa a saperlo? Non esistono verbali di quelle riunioni.

## 9. *La comunità*

### La pratica dell'impegno civile

Nel primo capitolo di questo libro ho accennato al centro sociale di Chicago che, con la pratica della collaborazione informale, offrì un punto di ancoraggio a me e agli altri ragazzini poveri del quartiere. Ora, giunto alla fine del mio lavoro, voglio rivisitare quello scenario. Nelle persone che si avvicendarono in quella palazzina del Near West Side, fatiscente ma piena di animazione, si rendevano manifeste le difficoltà, i piaceri e le conseguenze della collaborazione. Così almeno mi parve quando, molti anni dopo, vi ritornai per passare un weekend, organizzato dal centro stesso, con una trentina di afroamericani che in quel piccolo angolo del ghetto di Chicago avevano trascorso l'infanzia e l'adolescenza.<sup>1</sup>

Nei miei vicini di allora la memoria aveva giocato un suo trucco di sempre, quello di condensare nel ricordo di un volto o di una stanza l'esperienza di anni di cambiamento. I ragazzini neri con cui ero cresciuto avevano un motivo in più per ricordare in questo modo: erano dei sopravvissuti. Con un'infanzia intaccata dalla povertà, un'adolescenza segnata dal dubbio di non avere personalmente nulla di valido da offrire al mondo, da adulti si erano chiesti come mai loro fossero riusciti a sopravvivere, mentre tanti dei loro compagni si erano lasciati distruggere dalla droga, dal crimine, da un'esistenza marginale. Perciò avevano eletto una singola persona o un luogo a incarnazione dell'esperienza trasformatrice, attribuendovi un valore talismanico. Il centro sociale era diventato un talismano, insieme alla scuola cattolica del quartiere, severa ma giusta, e al circolo sportivo gestito dalla Police Athletic League.



I miei compagni di infanzia non avevano fatto niente di spettacolare; non erano passati dalla miseria al successo, declinando in termini razziali il Sogno americano. Solo alcuni erano riusciti ad arrivare all'università; i più si erano sudati un diploma delle medie superiori e ora facevano le dattilografe, i vigili del fuoco, i negozianti, gli impiegati comunali. Il loro reddito, modesto agli occhi di un osservatore estraneo, a loro pareva enorme. Nei quattro giorni del nostro incontro, andai a trovarne alcuni a casa loro e potei misurare i segni domestici del tragitto compiuto: giardinetti fioriti ben curati, tutt'altra cosa dagli spazi incolti, ingombri di bottiglie rotte e delimitati da pezzi di lamiera dove giocavamo da bambini; stanze sovraccariche di mobili e ninnoli, tutti amorosamente spolverati, un bel contrasto con i locali disadorni e malconci di allora.

Nel nostro incontro, tutti espressero sorpresa per le condizioni in cui si era ridotto il quartiere da quando ce n'eravamo andati. Si era degradato più di quanto avessimo mai potuto immaginare: adesso era un vasto arcipelago di casette abbandonate e di casermoni con gli ascensori che puzzavano di orina e di feci, un posto dove la polizia non rispondeva alle richieste di intervento e i giovani giravano con il coltello o la pistola in tasca. Davvero soltanto l'effetto magico di un volto o di una stanza poteva spiegare la fortuna di essere scampati.

Naturalmente i responsabili del centro, per esempio il vecchio poliziotto venuto in rappresentanza della Police Athletic League, erano felici di sentire quelle testimonianze della loro presenza salvifica, ma anche troppo realisti per credere fino in fondo nei propri poteri trasformativi: molti dei ragazzini che pestavano sui tamburi e le batterie dell'aula di musica del centro o che giocavano a basket nel campetto del circolo sportivo erano poi finiti in carcere. Del resto, anche per i sopravvissuti il passato non era chiuso del tutto; certi problemi che avevano affrontato da ragazzi continuavano a presentarsi oggi. Sotto tre aspetti.

Il primo riguarda il morale, il non perdersi d'animo nelle situazioni difficili. Il concetto è facile, più difficile è spiegarlo in concreto, dal momento che i miei vicini di allora avevano avuto

tutti i motivi per demoralizzarsi, da ragazzi, e ancora oggi a volte si svegliavano la notte, preoccupati per un conto da pagare o un problema sul lavoro, con il pensiero che l'intero edificio della loro vita adulta potesse crollare di colpo come un castello di carte.

Il secondo aspetto riguarda le intime convinzioni. All'incontro, tutti dichiararono di essere sopravvissuti grazie alle salde convinzioni che li avevano sempre guidati: erano tutti cristiani osservanti e convinti sostenitori della Famiglia, con la F maiuscola. Benché gli afroamericani presenti avessero attraversato la stagione delle lotte per i diritti civili degli anni sessanta, traendone benefici, nella riflessione sulla propria sopravvivenza quelle vittorie politiche non avevano grande spazio; se una porta si apre, non è automatico attraversarla. Tuttavia, quando si arrivò a parlare delle angosce adolescenziali dei nostri stessi figli, in pochi presero a riferimento le Scritture nell'affrontare quell'eterno problema. Lo stesso sul tema del lavoro; quando si tratta di situazioni concrete, insomma, la gente tende a pensare in modo flessibile e adattivo, non ideologico. Quando da giovani si erano trovati per la prima volta a lavorare fianco a fianco con i bianchi, molti di loro dovettero procedere a tentoni nel nuovo genere di rapporti. Vent'anni dopo, la situazione non era cambiata, come raccontò il mio vicino di casa di allora, diventato supervisore di un gruppo di lavoratori prevalentemente bianchi nell'ufficio motorizzazione di Chicago.

Infine, c'è la questione della collaborazione. Quando eravamo ragazzini, prevaleva la versione "noi contro di voi", che era quella accettata da tutte le bande del quartiere, e le bande erano molto potenti nella nostra vita. Nei primi anni del secondo dopoguerra, le bande giovanili si dedicavano ai piccoli furti, non allo spaccio di droga, come avverrà una generazione più tardi; i ragazzini più piccoli venivano spediti in prima linea a rubare nei negozi, perché, anche se fossero stati scoperti, non potevano essere mandati in prigione. Per non farsi risucchiare in quella vita, i ragazzini dovevano trovare altri modi di aggregazione, fuori per così dire dalla portata del radar della banda. Per esempio, ritrovarsi sulle panchine delle fermate degli autobus o in altri luoghi fuori dal territorio controllato dalla banda oppure fermarsi a scuola dopo

l'orario oppure andare direttamente al centro sociale: tutti rifugi in cui si poteva parlare tranquillamente dei rapporti con i genitori, fare i compiti insieme o giocare a scacchi, attività che costituivano una pausa di sospensione dell'antagonismo aggressivo del "noi contro tutti". Viste retrospettivamente, quelle pause avevano avuto un'importanza enorme, giacché avevano impiantato i semi dei comportamenti aperti anziché difensivi che avevano aiutato molti a muoversi al di fuori del quartiere.

Adesso, alcuni di coloro che erano sopravvissuti andandosene via avrebbero voluto "restituire un po' di quello che abbiamo ricevuto", come disse un vicino di allora, caposquadra degli spazzini comunali. Solo che i ragazzi, gli attuali utenti del centro, accoglievano con ostilità chiunque si presentasse loro come un "modello di ruolo". Come sempre, il messaggio: "Se ce l'ho fatta io, anche voi potete farcela" si rovesciava in "Se io sono riuscito, come mai voi no? Ci deve essere qualcosa di sbagliato in voi...". Dunque l'offerta di ridare qualcosa in cambio alla comunità da parte dei modelli di ruolo era respinta dai giovani che più avevano bisogno di aiuto.

Tutti e tre i temi enucleati – la fragilità del morale, delle intime convinzioni e della collaborazione – costituivano esperienze che mi erano ben note, ma che su di me, ragazzino bianco, avevano avuto un diverso impatto. Io e mia madre eravamo andati a vivere nelle case popolari dopo che mio padre ci aveva abbandonati quando ero molto piccolo, lasciandoci senza un soldo, ma ci eravamo rimasti soltanto sette anni; appena le nostre finanze migliorarono, ce ne andammo. A me bambino la vita in quella comunità prospettava dei pericoli, ma non dei pericoli così gravi. Forse grazie a questa distanza, il ritrovarmi con i compagni d'infanzia accese in me il desiderio di capire come quelle tre dimensioni di un passato non ancora chiuso potessero essere inserite in un contesto più ampio.

## *La voglia di comunità*

Negli anni cinquanta, mentre i quartieri di case popolari come Cabrini Green cominciavano ad affondare nel degrado, il sociologo conservatore Robert Nisbet (1913-1996) concepiva un libro che è diventato un classico, *The Quest for Community*, uscito appunto nel 1953, e che sarà la bibbia del gruppo dei cosiddetti “neoconservatori”.<sup>2</sup> I neoconservatori, eredi americani e inglesi di Tocqueville, sottolineavano le virtù della vita localistica, del volontariato e dell’associazionismo spontaneo, in contrapposizione ai vizi di uno stato troppo invadente, in particolare dello stato assistenziale. La “quest” del titolo è, nella trattazione di Nisbet, qualcosa di più di una metafora: l’autore descrive come la gente debba lottare per poter formare relazioni faccia a faccia, di fronte agli ostacoli opposti dalle burocrazie statali. Negli anni cinquanta, Nisbet e il suo collega Russell Kirk si dichiararono “neo” conservatori, in quanto avevano a cuore la vita sociale dei poveri, laddove durante la Depressione degli anni trenta i fautori dello “stato leggero” si erano occupati soltanto di tasse, libertà d’impresa e diritti di proprietà. Questi nuovi conservatori erano anche “vecchi”, nel senso che l’idea che la povera gente possa trovare realizzazione nella vita delle comunità locali risale al filosofo settecentesco Edmund Burke.

E furono anche profetici. Quello che oggi in Gran Bretagna è definito “conservatorismo moderno” enfatizza a sua volta le virtù della vita nelle comunità locali e l’idea che i poveri debbano essere aiutati dalle associazioni del volontariato anziché dai burocrati dello stato assistenziale; questo localismo è ciò che il primo ministro David Cameron chiama la “Big Society”, la Grande società, e intende dire grande di cuore, ma scarsa quanto a finanziamenti statali. Negli Stati Uniti, alcuni esponenti del movimento del Tea Party, che condividono la stessa visione della società, possono essere considerati conservatori comunitaristi, più che individualisti egoisti, in quanto auspicano che ci si aiuti tra vicini.

Il proverbiale marziano che sbarcasse sulla Terra forse non troverebbe grandi differenze tra i conservatori di questo stampo e

gli eredi della sinistra sociale, i molti che, sulle orme di Saul Alinsky, lavorano sul territorio al servizio della comunità e si battono contro le potenti burocrazie. Al nostro marziano sembrerà di sentire una stessa lingua a destra come a sinistra, una retorica che esorta a opporre resistenza allo stato e a dare potere al popolo. In realtà, c'è una differenza enorme. Secondo Nisbet, le piccole comunità possono essere economicamente autonome, mentre la sinistra sociale ne dubita fortemente. La destra sociale è convinta che il capitalismo valorizzerà la vita delle comunità locali, la sinistra sociale è sicura del contrario.

Il fatto è che destra e sinistra stanno parlando di due diverse specie di comunità locali. Il modello della destra è il paesino o la piccola città, con negozi e banche di proprietà di gente del posto; anche se nella realtà le piccole città non sono mai state autosufficienti, la destra sociale vuole che lo siano d'ora in avanti. Al contrario, l'impegno della sinistra sociale nelle piccole comunità si è esplicato all'interno delle grandi città, dove il commercio è in mano alla grande distribuzione, dove hanno sede potenti multinazionali e i banchieri guardano al mondo globale e non hanno legami con il territorio. Va da sé che la belva capitalista va combattuta, ma l'attivista di sinistra, da buon realista, sa che non sarà sconfitta nel negozietto sotto casa.

A Nisbet, benché fosse cresciuto in una cittadina di provincia, in realtà interessavano le grandi città. Non mancò di rilevare come, prima della grande espansione che le città europee e americane conobbero nell'Ottocento, esistesse un nesso intimo tra il luogo dove la gente lavorava e quello in cui abitava; magari non si trovavano nella stessa via come in un passato più lontano, ma lavoro, famiglia e comunità erano geograficamente collegati. Quella compattezza fu spezzata dall'avvento delle grandi fabbriche; le fabbriche avevano bisogno di terreni sgombri e a basso costo; nelle città, i terreni meno cari si trovavano di solito lontano dal centro sovraffollato.<sup>3</sup> Lo sviluppo della rete ferroviaria promosse un'ulteriore forma di dispersione urbanistica, la proliferazione di quartieri suburbani per le classi operaie e la piccola borghesia in fuga dal sudiciume delle periferie industriali e dagli uffici-alveare

del quartiere degli affari. A dire il vero, la disgregazione urbana non fu la regola dappertutto: a New York, per esempio, all'inizio del secolo scorso i lavoratori dell'industria dell'abbigliamento, residenti nel Lower East Side, raggiungevano con un viaggio di quindici minuti in metropolitana la zona di produzione nella parte nord di Manhattan; e a Londra, nell'East End, fabbriche di notevoli dimensioni erano inserite nel tessuto abitativo.

Nisbet sperava che le virtù comunitarie potessero essere rafforzate aumentando la densità delle metropoli e ripristinando condizioni geografiche di compattezza e interconnessione. Non tenne nel debito conto, in questa sua speranza, il potere delle forze che avevano provocato la disgregazione della città. Forze che oggi appaiono evidenti e che rendono sempre meno autosufficienti le comunità locali.<sup>4</sup> Nelle città e cittadine britanniche, quasi tutto il commercio al minuto è nelle mani di grandi società esterne attraverso la rete dei rivenditori e i profitti non rimangono nella comunità. Lo stesso vale per gli Stati Uniti: per esempio, nell'anno 2000, per ogni dollaro speso nei negozi di Harlem, soltanto cinque centesimi sono rimasti nel quartiere. I piccoli esercizi locali hanno difficoltà a ottenere finanziamenti, specialmente da parte delle grandi banche, e questo li costringe a far pagare prezzi più alti rispetto a grandi catene come Wal-Mart, con conseguente riduzione del proprio parco clienti. Il risultato è che oggi, come dimostra l'urbanista Saskia Sassen, nel commercio al minuto le economie locali funzionano come un tempo le economie coloniali basate sulle risorse naturali, generando ricchezza che viene tolta al produttore ed esportata altrove.<sup>5</sup>

La speranza dei conservatori sociali di sostituire l'intervento assistenziale dello stato con l'azione del volontariato locale è minata da un analogo dato di fatto economico. Se una comunità locale è lasciata senza finanziamenti, diventa sempre più difficile che la gente si impegni nel volontariato.<sup>6</sup> Il motivo è semplice: quando le casse sono vuote, le organizzazioni locali sono obbligate a operare sempre nuovi tagli e, come recita il mantra, a "fare di più con meno"; la fornitura di servizi diventa più difficoltosa per il fornitore; i fornitori privati, associazioni di beneficenza e gruppi di

base, perdono entusiasmo, non soltanto per la pressione finanziaria ma anche per il fatto che non possono svolgere il loro compito. Gli organizzatori, che siano pagati o meno, dedicano gran parte del tempo a mendicare donazioni, invece di concentrarsi sulla sostanza del loro lavoro. Quando i neoconservatori come Nisbet si rifanno all'elogio del volontariato intonato da Tocqueville, trascurano ciò che veramente impressionò il francese nel suo viaggio attraverso un'America prosperosa: il fatto che in ciascuna comunità circolava denaro sufficiente a finanziare le attività di volontariato, che potevano così essere incisive e dare l'impressione che valesse la pena dedicarvi sforzi e tempo. Per questo motivo, mi sembra corretto assimilare l'idea della "Big Society" di David Cameron al colonialismo economico, nel senso spiegato da Saskia Sassen: si lasciano senza risorse le comunità locali, come avveniva nelle colonie sfruttate, per poi dire loro di supplire a quella mancanza con le proprie forze.

La sfida che gli attivisti del servizio al territorio eredi della sinistra sociale devono affrontare consiste nel trovare il modo di rafforzare comunità che economicamente hanno il cuore debole. La rianimazione di questo organo non può avvenire a livello locale, come hanno scoperto i gruppi che negli Stati Uniti si battono per la giustizia economica, per esempio ACORN e DART, i quali sono dovuti diventare organizzazioni di portata nazionale, abbandonando la strada dell'"associazionismo" locale su cui era orientata la sinistra sociale riunita a Parigi all'inizio del secolo scorso. Rimangono, è vero, attivisti sociali che, pur non ignorando la dura realtà del fattore economico, insistono nell'affermare il valore della comunità. Ne sono un esempio, negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Olanda, i seguaci del pedagogista brasiliano Paulo Freire (1921-1997): i loro gruppi partono dalla riforma delle scuole sul territorio per cominciare a indurre alla mobilitazione la popolazione locale.<sup>7</sup> Sanno bene che i poveri hanno subito una ferita economica, ma vogliono che, per rimarginare quella ferita, la gente acquisti forza ricominciando da un diverso aspetto della vita, anziché rimanere fissata sulla propria debolezza; la cosa è complicata proprio perché nel capitalismo moderno i poveri

tenderanno a rimanere poveri e marginali. La sfida è come riuscire a risollevare il morale in queste dure condizioni.

### *Il morale*

I vittoriani non erano teneri, riguardo al morale: “Tirati su, smettila di rimuginare e datti una mossa!”. Con lo stesso spirito, il rabbino della nostra sinagoga mi disse: “Quando mi prende un momento di dubbio metafisico, vado a dare una ripulita al garage”. Avere il morale alto significa sentirsi in uno stato di momentaneo benessere; in questo senso, il morale differisce dall’impegno, che ha una prospettiva temporale più lunga: educare bene i figli, aprire un’azienda, scrivere un romanzo. Si può avere il morale labile anche se ci si sente fortemente impegnati? A prima vista, si direbbe di sì. L’educazione dei figli è spesso un’impresa demoralizzante, ma ciò di solito non indebolisce l’impegno dei genitori nei confronti dei figli: lo si porta avanti comunque. La stesura di un romanzo appare un piacere soltanto a chi non ne ha mai scritto uno: in realtà richiede un impegno enorme. Dove il mondo moderno si contrappone all’atteggiamento vittoriano è nell’importanza assoluta che attribuisce al morale, assimilandolo all’idea di “ben-essere”.

Un recente studio dell’Organizzazione mondiale della sanità rileva che la demoralizzazione, concettualizzata come depressione, ha raggiunto proporzioni epidemiche: nel mondo sviluppato, ne soffre quasi un quarto della popolazione e il quindici per cento assume farmaci per combatterla.<sup>8</sup> (Come abbiamo osservato nel quarto capitolo, il mercato degli antidepressivi si rivolge oggi anche ai bambini e ai ragazzi.) Lo psicoanalista Darian Leader si dice scettico sui dati dell’OMS, sostenendo che si tratta della riformattazione come malattia della tristezza e delle ingiustizie proprie della vita.<sup>9</sup> Tuttavia, l’esperienza della depressione è una realtà neurochimica; nella sua espressione corporea, la depressione provoca una diminuzione dell’energia e nelle sue conseguenze fa sembrare impossibile qualsiasi azione impegnativa. La vera depressione clinica non è un sentimento temporaneo e distrugge la



capacità di impegno.

Alle persone affette da depressione clinica viene spesso consigliata come terapia un'attività collaborativa. Usata in questo modo, in funzione terapeutica, la complessità stessa dell'esperienza collaborativa viene svilita. Andando a visitare in clinica un'amica, la cui depressione aveva raggiunto la dimensione suicidaria, notai che il personale cercava di coinvolgerla in piccole attività di collaborazione, come cantare in coro semplici ritornelli e dare una mano in cucina. La mia amica riusciva a svolgere questi compiti, ma niente di più complicato; c'era un abisso tra la semplicità di quelle azioni e la profondità dei suoi sentimenti. Con grande sorpresa di tutti, con il tempo la mia amica migliorò, da sola. Dobbiamo a Freud una possibile spiegazione di questo esito; quel tipo di guarigioni cliniche lo indusse infatti a elaborare uno schema interpretativo più ampio in cui inserire il significato della depressione, dell'abbassamento del tono del morale.

All'inizio delle sue ricerche, Freud prese di mira l'idea popolare che la depressione sia semplicemente una questione di basso livello di autostima. No, sostenne Freud, la persona depressa è piena di risentimento e di rabbia contro il mondo che l'ha delusa; poi la rabbia viene rivolta contro la persona stessa: il senso di colpa è meno rischioso, più controllabile del confrontarsi con gli altri. Scrive in *Totem e tabù*, l'opera che prese forma nel 1912: "In quasi tutti i casi in cui c'è un intenso attaccamento emotivo verso una particolare persona, scopriamo che, nell'inconscio, dietro quel tenero amore si nasconde un sentimento di ostilità".<sup>10</sup> La depressione maschera la rabbia contro genitori, coniugi, amanti o amici: una rabbia che non osa pronunciare il proprio nome.

Il Freud di queste prime formulazioni – la macchina psichica che muove inesorabile i suoi ingranaggi, indipendentemente dalle circostanze – è il Freud che non ci piace. Forse si accorse lui stesso che la sua spiegazione era troppo meccanica o forse lo segnaronο gli orrori della Prima guerra mondiale, con le sue migliaia di morti; sta di fatto che, alla fine della guerra, Freud aveva ampliato la sua interpretazione della depressione. In un saggio pubblicato nel 1917, *Lutto e melanconia*, traccia una distinzione tra due forme di

depressione – di demoralizzazione – introducendo il fattore temporale. La “melanconia” è uno stato duraturo, una sorta di basso continuo che ripete incessantemente la sua nota cupa, mentre il lutto contiene una narrazione, in cui la perdita, di un genitore o di un amore, viene a poco a poco riconosciuta come irrimediabile, la persona scomparsa è accettata come tale e rinasce il desiderio di andare avanti; nel linguaggio clinico di Freud, “la prova di realtà ha rivelato che l’oggetto amato non c’è più [...] con il tempo prevale il rispetto per la realtà [...] una volta compiuto il lavoro del lutto, l’Io si ritrova nuovamente libero e senza inibizioni”.<sup>11</sup>

Alla fine della Grande guerra, dunque, Freud trova nell’esperienza del lutto un modo di descrivere la sequenza ritmica naturale di vita-morte-sopravvivenza. Il lavoro del lutto spiega bene il caso della mia amica, la cui compagna l’aveva abbandonata portando con sé i loro figli adottivi; con il tempo, la mia amica aveva accettato il dato incontestabile della loro partenza. Su un altro registro, vediamo come il lavoro del lutto è stato incorporato nel Neues Museum di Chipperfield: la storia dolorosa di Berlino ora è inscritta nel tessuto stesso dell’edificio, diventando un oggetto concreto, anziché aleggiare come una nube oscura sulla città. La distinzione posta da Freud spiega anche come mai alcuni dei lavoratori disoccupati di Wall Street sono affondati nella depressione e altri no. Se ha ragione Freud (a dispetto delle schiere di psicologi televisivi che predicano che bisogna “guarire la ferita”), il sentimento di perdita non guarisce mai, ma può essere accettato, diventando esso stesso un’esperienza che può essere assimilata.

Soprattutto, questa concezione del lutto ha informato la fede di Freud nel lavoro. Il lavoro ci invita a ritornare nel mondo, indipendentemente dalla nostra personale storia emotiva. Se accogliamo l’invito, ecco che il morale torna a sollevarsi sotto forma di energia, fisica e psichica. Più che il “ben-essere”, il lavoro promette una rinnovata capacità di impegno. Non si tratta in questo caso di un impegno di tipo sociale: nella mentalità di Freud la collaborazione non trova grande spazio.

Si potrebbe interpretare l’elaborazione del lutto come una

sorta di lavoro di riparazione. Le forme di riparazione analizzate nel settimo capitolo ci aiutano a precisare l'analogia. Freud non considerava i traumi della vita nel modo in cui un restauratore di porcellane considererebbe un vaso in frantumi. La persona depressa che desidera ritrovare l'attaccamento alla vita quotidiana sa bene che non è possibile rimettere semplicemente indietro l'orologio. Anche il profugo che riesce a sopravvivere nella sua condizione di esule ha questa consapevolezza: piange la perdita del suo paese, ma per potersi rifare una vita altrove non cade, come si è espressa Hannah Arendt, nella ferrea morsa della nostalgia.<sup>12</sup> Ovvero, sul versante teologico, Adamo ed Eva sapevano che non sarebbero potuti ritornare nel Paradiso terrestre. Il lutto, dunque, è una riconfigurazione, che nasce dall'interno.

Queste osservazioni possono servire a inquadrare l'atteggiamento dei sopravvissuti di Cabrini Green. Le strade piene di sporcizia e i caseggiati con i vetri rotti in cui erano cresciuti rappresentavano per loro dei mali che essi non avevano né cancellato né volevano negare; anzi, provavano sentimenti in un certo senso positivi nei confronti di quello scenario: ci erano vissuti da bambini, avevano giocato in mezzo alla spazzatura, avevano fatto e subito prepotenze; eppure erano sopravvissuti. Piangevano il ghetto che era stato l'orizzonte della loro infanzia con il sentimento che Freud attribuisce al lutto. Il passato era dentro di loro, ancora perturbante ma non più dominatore delle loro vite; il trauma aveva rafforzato le intime convinzioni che li avevano salvati e che ora guidavano la loro esistenza.

Al quadro delineato da Freud ne voglio aggiungere un altro in netto contrasto. Lo scorgiamo nella classica spiegazione sociologica della demoralizzazione data da Émile Durkheim (1858-1917), una spiegazione che sottolinea il ruolo delle istituzioni sociali e della collaborazione socievole nel tenere alto il morale. Durkheim apparteneva alla generazione precedente a quella di Freud, e questa distanza temporale ha il suo peso. Sul pensiero di Durkheim la guerra non ebbe particolare influenza; le istituzioni che il sociologo analizzò furono le fabbriche, le burocrazie statali e i partiti politici

degli ultimi decenni dell'Ottocento in un'Europa che sembrava destinata a durare immutata.

Per un verso, la concezione che Durkheim ha del morale delle persone è semplice: un forte attaccamento alle istituzioni rafforza il morale, mentre un attaccamento debole lo mina. Dei lavoratori del back office di Wall Street avrebbe detto che, pur essendo fortemente motivati a lavorare bene, erano demoralizzati perché nel loro luogo di lavoro la lealtà non era valorizzata. Per "istituzione" Durkheim non intende semplicemente una struttura burocratica formale; istituzioni come l'esercito o i ministeri di uno stato incarnano tradizioni e convenzioni condivise, rituali e codici di cortesia che non si possono specificare in un organigramma; a Durkheim dobbiamo il concetto di cultura istituzionale. È appunto tale cultura che può fare del distacco un'esperienza demoralizzante.

Uno dei passi più interessanti del famoso saggio di Durkheim sul suicidio riguarda le sorti dell'uomo di successo ambizioso e dedito al lavoro. Durkheim rilevò che il tasso dei suicidi tra i soggetti caratterizzati da mobilità sociale ascendente era quasi altrettanto alto che tra coloro che avevano subito un tracollo economico e sociale.<sup>13</sup> Riflettendo su questo dato statistico, giunse a una spiegazione più generale. Le persone in ascesa sulla scala sociale tendono a sentirsi disorientate, a disagio con la ricchezza o il potere di recente acquisizione, perché le culture istituzionali non le fanno sentire integrate. La situazione degli ebrei in Francia costituiva un esempio significativo per Durkheim, lui stesso ebreo. L'esercito, pur avendo accettato Alfred Dreyfus nei suoi ranghi, non lo accolse mai come "uno di loro", e questo anche prima del vergognoso *affaire* che lo vide ingiustamente condannato. Lo stesso avveniva agli alti livelli dell'amministrazione statale; nel 1900, benché da un secolo, dall'epoca napoleonica, gli ebrei avessero ottenuto la parità, gli alti funzionari ebrei continuavano a essere trattati come estranei. Neppure il denaro era sufficiente per essere accolti in società: il Jockey Club, il circolo parigino più elitario, pur avendo fatto un'eccezione per Charles Haas (al quale Proust si ispirò per il personaggio di Swann), si vantava di far aspettare anni o addirittura decenni gli ebrei che chiedevano di diventare soci.

Durkheim generalizzò ulteriormente la sua spiegazione. Gli individui che sono tenuti fuori dalle istituzioni, si tratti di ebrei in ascesa o, ai livelli economici più bassi, di operai che il caposquadra non degnava di attenzione, gli individui insomma che sono esclusi, che non ricevono riconoscimento, soffrono di una condizione di anomia (il termine che in Durkheim compendia lo stato di demoralizzazione). L'anomia si manifesta in un senso di sradicamento, di disorientamento; da questa caratterizzazione Durkheim prende le mosse per approfondire le conseguenze dell'esclusione: gli individui possono interiorizzare l'esclusione, fino a ritenere di non avere diritto alla considerazione altrui. Tale contraccolpo interiore è evidente nelle persone che, salendo nella scala sociale, si sentono fuori posto nella nuova condizione, quasi fossero degli impostori; nella letteratura americana, ne abbiamo un esempio nel personaggio di Jay Gatsby, nel romanzo di Fitzgerald. Secondo Durkheim, tuttavia, l'interiorizzazione del giudizio di esclusione dato dalla cultura delle istituzioni era molto più generalizzata. Il suicidio, inteso come reazione estrema al senso di anomia, servì a Durkheim per indagare le conseguenze in circostanze più comuni del distacco dell'individuo dalle istituzioni, assunto interiormente come dubbio sul proprio valore.

Negli ambienti poveri, come al Cabrini Green, la vita di banda può rappresentare una soluzione al problema dell'anomia, una soluzione che funziona. Il sociologo Sudhir Venkatesh, che ha studiato a fondo questo tema nel quartiere della sua infanzia, ha dimostrato come l'affiliazione a una banda abbia fornito a bambini e adolescenti un modo per sentirsi adeguati e trovare un proprio posto nel mondo. Le bande, che oggi spacciano droga, un affare che consente incredibili guadagni immediati, risolvono inoltre il problema dell'anomia dovuta alla mobilità ascendente che Durkheim aveva indagato in Francia a un livello sociale più elevato. Nelle bande giovanili, il senso di appartenenza è creato attraverso complessi rituali di iniziazione e di promozione; salendo di rango, il legame emotivo con i compagni diventa più forte.<sup>14</sup> Al contrario, gli attivisti sociali, che si propongono di sottrarre i giovani alle bande, rischiano di produrre anomia, quantomeno in quartieri come

Cabrini Green, dal momento che la cultura istituzionale alternativa che essi vorrebbero creare non è abbastanza forte.

In senso molto lato, anomia e lutto sono le due facce del morale, da una parte il sentirsi disancorati, dall'altra la ricostruzione dell'attaccamento; per la loro riconciliazione non è sufficiente pensare in termini di solidarietà. Tra i due, il lutto è il fenomeno più complesso dal punto di vista emotivo. Il lutto è un processo, la sua cornice è il trascorrere del tempo; nel corso del lutto, la persona costruisce l'attaccamento a una nuova condizione. Tale processo risolve lo spirito, ma in maniera diversa dall'offerta di una prospettiva di appartenenza. Non basta risolvere il morale, vuoi per il trascorrere del tempo, vuoi per l'adesione a un gruppo familiare. Arriva il momento in cui occorre dare un giudizio: vale la pena investire il nostro attaccamento in una data istituzione? Uno degli effetti dell'elaborazione del lutto, anzi, è quello di rendere più pregnante questo interrogativo; siamo portati a riprendere in esame il tipo di vita che vogliamo vivere. Come hanno indicato nei loro studi, oltre a Sudhir Venkatesh, Elijah Anderson e Mitchell Duneier, intorno ai venti-venticinque anni, molti giovani appartenenti alle bande cominciano a interrogarsi: "È questo che voglio fare della mia vita?".<sup>15</sup> È una domanda a cui tutti, in realtà, dobbiamo trovare una risposta; e la risposta può emergere sottoponendo a verifica l'impegno.

### *Verifiche dell'impegno*

Il modo più diretto per verificare l'impegno di una persona consiste nel domandarle quanto sia disposta a sacrificare a esso. Nella scala degli scambi sociali proposta nel secondo capitolo, l'altruismo costituisce la forma più forte di impegno: Giovanna d'Arco che affronta il rogo per la sua fede, il soldato che muore in battaglia per proteggere i compagni. All'altro estremo della scala, tra i predatori apicali, siano essi caimani o banchieri, il sacrificio di sé non figura, sicché la verifica non si pone. Nella zona di mezzo, per quel che riguarda gli esseri umani, i sacrifici richiesti

dall'impegno sono di natura e di grado più variegati. Nello scambio simmetrico di una trattativa d'affari, a tutte le parti è richiesto di rinunciare ad alcuni interessi particolari in vista di un accordo vantaggioso per tutte; un bilanciamento analogo è richiesto nelle coalizioni politiche. Lo scambio differenziante, l'incontro illuminante, non comporta alcun sacrificio di sé, ma neppure prevede un sacrificio da parte dell'altro.

Negli anni sessanta, agli abitanti di comunità come Cabrini Green si prospettò una verifica del loro impegno appunto in questi termini secchi. Erano gli anni in cui la classe media nera cominciava a espandersi; sorse così il dilemma: le famiglie in ascesa sociale dovevano rimanere nel luogo d'origine oppure andarsene? Quasi un secolo prima, Booker T. Washington si era immaginato che gli artigiani formati nei suoi istituti, che avevano potuto compiere un avanzamento sociale, tornassero a casa per migliorare la sorte degli altri. Ma adesso la partita era a somma zero, il sacrificio che il rimanere comportava per le persone in ascesa era davvero grosso; infatti negli anni sessanta, con l'ingresso della droga nel ghetto, un numero crescente di madri sole ancora adolescenti e un inadeguato intervento pubblico per migliorare le condizioni materiali di vita, le comunità nere povere stavano diventando sempre più disgregate. Era un dovere per le famiglie in ascesa sacrificarsi sull'altare della comunità? Soltanto chi appartiene alle classi privilegiate può pensare che sia facile rispondere a questa domanda.

Oppure l'impegno può essere misurato in termini temporali: impegno sul breve e sul lungo periodo. Nel quinto capitolo abbiamo messo in contrapposizione i gruppi di lavoro a breve termine di alcune società di Wall Street e la *guanxi* cinese, che è un legame a lungo termine: il tempo a breve termine indebolisce l'impegno reciproco tra i diversi ranghi di un'organizzazione, mentre la *guanxi* lo rafforza al di fuori delle istituzioni. L'impegno a breve termine può avere un effetto distruttivo soprattutto sui sentimenti di gratitudine e di lealtà. Non sempre, tuttavia, il tempo a breve termine produce queste conseguenze negative: certe forme impegnative di comunicazione online, come quella tentata con

Google Wave, possono essere a breve termine e contemporaneamente creare un forte legame: nel nostro gruppo, l'impegno reciproco era diventato abbastanza forte da indurci a saltare su un aereo per incontrarci di persona quando il programma non rispondeva al nostro bisogno di comunicazione.

Uno dei fili che legano insieme la povera gente e che allo sguardo esterno non risultano evidenti è costituito dagli impegni a lungo termine che si creano attraverso la famiglia estesa. Questi legami sono una caratteristica comune agli afroamericani e agli americani di origine coreana e sono prevalenti anche presso gli immigrati turchi e marocchini nell'Europa occidentale. Le definizioni giuridiche della famiglia tendono a porre al centro i consanguinei che vivono nella medesima abitazione e le politiche sociali tendono a concentrarsi sulla famiglia nucleare, formata dalla coppia di genitori e dalla loro prole.<sup>16</sup> Nel caso dei poveri, immigrati o autoctoni, i legami nucleari fondati sulla convivenza in una medesima abitazione non rappresentano una misura adeguata della rete di sostegno impegnato alla quale la gente attinge. Poiché i singoli nuclei familiari possono non avere basi economiche sufficienti, i bambini passano da un nucleo a un altro e in questo modo i legami si rinsaldano in una cerchia più ampia e si trasmettono da una generazione all'altra: è una versione domestica, se vogliamo, della *guanxi*.<sup>17</sup> Con l'avanzamento sociale e il trasferimento fuori dal ghetto, alcuni dei miei amici d'infanzia constatarono che la rete si restringeva; la mobilità sociale aveva comportato la riduzione di quegli impegni a lungo termine alla dimensione della famiglia nucleare.

L'affidabilità costituisce un terzo modo per verificare la forza dell'impegno. Possiamo pensare l'affidabilità come una forma di prevedibilità: tra gli eventi suscettibili di previsione, i comportamenti più prevedibili sembrano essere quelli predeterminati. Le api non decidono di compiere la loro danza, la pulsione a eseguirla risiede nei geni. L'impegno diventa meno affidabile nella misura in cui comporta di prendere decisioni; il mutare delle circostanze o dei nostri desideri ci induce a rimangiarcisi i nostri impegni. Tutti i primati, in gruppo o



isolatamente, sono capaci di tirarsi indietro dopo aver preso un impegno. In termini morali, gli esseri umani lo definiscono tradimento; oppure, in termini emotivi, delusione delle aspettative altrui; ma da adulti sappiamo per esperienza che in alcune occasioni deluderemo gli altri, in alcune saranno loro a deluderci; gli impegni presi nella vita adulta non possono avere l'automatica certezza del comportamento delle api.

L'incontro del 1980 al centro sociale accese anche in me, come nel mio ex vicino spazzino comunale, il desiderio di restituire qualcosa al mio quartiere. A me la vita era andata bene; ero diventato un solido borghese. E così, di tanto in tanto, quando mi fermavo a Chicago, facevo un salto a Cabrini Green; inoltre, a New York, cominciai a dedicare qualche sabato a un quartiere popolare nella zona ispanica di Harlem; ciò che potevo "restituire" era la cosa che sapevo fare meglio, aiutare i ragazzini a fare musica. Ma la storia della restituzione suscitava in loro grande ansia: metti che avessi altro di più importante o di meglio da fare e un sabato non mi facessi vedere? In fondo, ero libero di scegliere. E proprio perché avevo scelto io di "restituire qualcosa", ai loro occhi, giustamente, non ero del tutto affidabile, nonostante facessi il possibile per andarci regolarmente. A poco a poco la loro ansia, che metteva in dubbio la mia affidabilità, cominciò a pesarmi, e il desiderio di "restituire" a essere intaccato.

### *La vocazione*

Sacrificio di sé, durata nel tempo, libera scelta, fragilità: queste dimensioni fanno dell'impegno un'esperienza inscindibile dall'idea che abbiamo di noi stessi. Si potrebbero riformulare le esperienze che ho descritto, dicendo che un forte impegno comporta un dovere nei propri confronti. E poi, per alleggerire il peso oppressivo della parola "dovere", potremmo pensare l'impegno come una "road map", una mappa con segnate le tappe da raggiungere via via nella vita.

Max Weber provò a spiegare questo tipo di impegno duraturo

con una parola, *Beruf*, generalmente tradotta con “vocazione”, un termine saturo di connotazioni religiose ed evocativo, soprattutto nei paesi anglosassoni, degli anni tormentati della Riforma.

Per il cristiano medievale, la vocazione religiosa era la scelta del monaco di ritirarsi dal mondo; per sé, le persone comuni, che continuavano a vivere nella società, non parlavano di scelta: la fede era un comportamento naturalizzato, scontato, come la danza per le api, anche se culturalmente anziché geneticamente programmato. La teologia luterana modificò quel modo di pensare. Rifacendosi alle esperienze dei primi cristiani, in particolare al rovello interiore di sant’Agostino, Lutero descrisse la fede come un’attiva decisione intima, un “impegno nei confronti di Cristo” da rinnovarsi di continuo nel corso della vita del credente. Il dramma del protestante sta nella sua consapevolezza di ciò che dovrebbe essere la sua vita nel mondo. Mentre il giudaismo, l’islam e il cattolicesimo forniscono al credente un progetto di vita esterno alla sua soggettività, il protestantesimo di Lutero pone sulla soggettività tutto l’accento.

La vocazione può diventare una cosa semplice, se viene concettualizzata come una personale programmazione strategica; i guru della gestione aziendale, come John Kotter, nei loro incontri motivazionali, consigliano di inventarsi delle “strategie esistenziali finalizzate”: qui, tutto il rovello interiore e i dubbi del protestante sulla propria vocazione sono stati sterilizzati e cancellati.<sup>18</sup> In realtà, la ricerca del nostro scopo nella vita, se condotta in profondità, serve a fare autocritica; un operatore di Borsa che aveva lasciato Wall Street per fare l’insegnante mi disse: “Si vede che ero destinato a fare un’altra cosa”. Forse questa osservazione vale anche per quegli abitanti di Cabrini Green che avevano migliorato la propria condizione sociale: erano destinate a fare qualcos’altro nella vita che non rimanere inchiodati nella povertà. Ma è poi vero che ciascuno di noi ha un nucleo profondo che attende di essere realizzato attraverso le nostre azioni? E da che cosa è costituito quel nucleo, dalle nostre intime convinzioni soltanto? Nel caso dei miei amici d’infanzia sembrerebbe di sì: a sorreggerli nella vita e a realizzare il loro nucleo più intimo sono state le loro convinzioni

religiose, anche quando esse non si traducevano direttamente in guide per il comportamento quotidiano.

La riflessione di Weber riguardava vocazioni collegate al potere, il potere in senso politico. Nel suo saggio *La politica come vocazione* troviamo descritta l'“etica della convinzione”, la quale, quando il comando diventa uno scopo di vita personale (come nella vocazione politica), può risolvere i dilemmi della soggettività proposti dall'etica protestante. L'idea non è del tutto nuova; Schopenhauer e Nietzsche erano convinti che l'esercizio del potere guarisse la malattia del sé. Ma Weber si concentra più direttamente sugli uomini politici dotati di forti convincimenti, l'esatto contrario del politico machiavellico, uomini che credono in ciò che predicano. Weber diffidava del politico che aderisce ai propri principi perché egli tenderà a imporre agli altri l'adesione alle convinzioni che hanno salvato lui stesso dai dubbi interiori. Nel primo capitolo abbiamo visto nelle dichiarazioni di solidarietà esposte nel Musée social un esempio di ciò che Weber temeva: per Weber, l'idea di solidarietà maschera il processo di purificazione della volontà, di rafforzamento delle sue certezze allo scopo di tenere lontano il dubbio. L'“etica della convinzione” ha bisogno di escludere e di punire la differenza: una volta ammesso il dissenso, la convinzione stessa si sgretolerebbe.

Quali alternative ci possono essere all'etica della convinzione? Al Musée social di Parigi un'alternativa era presentata nella documentazione sulle *settlement houses*, sulle associazioni di mutuo soccorso e sui laboratori artigiani; gli organizzatori di quei gruppi, mentre nutrivano indiscutibilmente forti convinzioni e agivano con impegno, avevano un'idea differente della vocazione. La loro vocazione era la comunità stessa, una vocazione in cui la collaborazione diventava sempre più un fine in sé, capace di realizzare il nucleo interiore di quanti nella comunità vivevano e lavoravano. Tuttavia, nei miei vicini di Cabrini Green, che pure avevano vissuto un precoce e profondo coinvolgimento nella comunità locale, una volta diventati adulti non si sviluppò quel senso della comunità come vocazione; e neppure seguirono il percorso, delineato da Weber, del potere per confermare se stessi. E

non fu l'elaborazione del lutto per il passato a indirizzarli verso la vocazione a “restituire” ciò che avevano ricevuto.

Che cosa comporta, allora, la vocazione alla comunità? Messe da parte le connotazioni romantiche della vocazione come adempimento del proprio destino, il tema diventa allora in che modo una persona possa elaborare il senso di una progettualità interiore attraverso la collaborazione comunitaria. Il nostro studio si conclude con tre versioni della comunità come vocazione messe in pratica dagli eredi degli attivisti sociali presenti a Parigi, ciascuna a suo modo molto convincente, ciascuna piena di ambiguità, ciascuna ancora, a tutt'oggi, una questione aperta.

### *La comunità come vocazione*

### *La comunità fondata sulla fede*

Un tipo di vocazione comunitaria è quello incarnato dal Movimento dei lavoratori cattolici. Negli anni trenta, esso, come quasi tutti i gruppi di sinistra degli Stati Uniti, era di piccole dimensioni, anche se in seguito, in concomitanza con i mutamenti avvenuti nella chiesa durante il Concilio Vaticano II, arriverà a ispirare l'azione di tanti preti rivoluzionari in tutta l'America Latina e il Sudest asiatico. Al tempo della sua fondazione, trovò echi nel Partito cattolico dei lavoratori dei Paesi Bassi e, in Germania, presso piccoli gruppi di cattolici antinazisti. Durante tutta la loro storia, i movimenti dei lavoratori cattolici avevano sempre messo al centro la vita dei poveri, negli Stati Uniti in particolare attraverso le “case dell'ospitalità” – ostelli che, sulle orme delle *settlement houses*, erano aperti a tutti i bisognosi, autoctoni o stranieri – e attraverso il mensile “The Catholic Worker”, tutte iniziative animate da Peter Maurin e da Dorothy Day.<sup>19</sup>

Le case dell'ospitalità di New York, di Chicago e di altre città oltre a un alloggio fornivano aiuto nel cercare lavoro; il movimento gestisce inoltre con modalità analoghe alcune fattorie. Il mensile, tuttora esistente, assomiglia a un blog, più che a un giornale

tradizionale, in quanto pubblica soprattutto contributi e commenti dei lettori. Le case, le fattorie e il giornale sono aperti, cioè aperti a chiunque si trovi in stato di bisogno. Le attività pratiche si differenziano da quelle degli istituti di Booker T. Washington, in quanto non puntano alla formazione di abilità tecniche; e gli ostelli hanno avuto dall'inizio una struttura informale.

Il tema dell'impegno era definito dal Movimento come impegno a vivere la propria vita nella massima semplicità; alla base di questo gruppo radicale, unito dalla fede, stava l'organizzazione cattolica di beneficenza della Caritas. Nella teologia cristiana, la virtù della *caritas* indica il libero dono dell'impegno per il prossimo, in contrapposizione con la sociabilità strategica, l'arte opportunistica e calcolata di andare d'accordo con gli altri al fine di ottenere un vantaggio per se stessi. La *caritas* differisce anche dall'"altruismo", almeno nell'accezione degli studiosi del comportamento animale, in quanto non prevede il sacrificio di sé per il bene del gruppo, come avviene tra le formiche (o tra i soldati, disposti a dare la vita in combattimento). Per questi motivi, Dorothy Day cominciò a sentirsi sempre più a disagio nei confronti delle varie forme di lotta di classe organizzata; per lei, la vera lotta era quella di Gandhi, la pratica della non-violenza, capace di trasformare oppressore e oppresso contemporaneamente.

La Caritas ha sempre posto all'associazionismo cattolico il particolare problema del paternalismo, essendo il cattolicesimo una religione basata sulla complessa gerarchia in chiave paternalistica della chiesa; la collaborazione in uno spirito di reciprocità e di uguaglianza deve fare i conti con la sottomissione alle gerarchie ecclesiastiche. Già dal 1830, i "cattolici sociali" francesi consideravano la loro religione una difesa e un antidoto al capitalismo nascente, ma il superamento del sistema economico era un rimedio da somministrarsi sotto la stretta sorveglianza dell'autorità religiosa. Alla fine del secolo, con l'enciclica *Rerum Novarum* di Leone XIII, la chiesa prese per la prima volta posizione sulla questione sociale, assumendosi un ruolo di mediazione tra lavoro e capitale e il compito di tutelare i più deboli. Madre Cabrini (al cui nome è intitolato il quartiere di case popolari della mia

infanzia) fu inviata a Chicago a prestare assistenza agli immigrati italiani e polacchi. I centri di servizio alla comunità da lei fondati, descritti nella stampa locale come cooperative, non possono in realtà essere definiti tali. Per madre Cabrini la collaborazione diretta era un mezzo, uno strumento per promuovere la fede nella chiesa e per trovare un proprio posto al suo interno.<sup>20</sup>

Mi pare si possa dire, con il massimo rispetto, che il Movimento dei lavoratori cattolici abbia saputo navigare con abilità tra gli scogli del conflitto tra uguaglianza e sottomissione. Nel documento d'intenti "Fini e mezzi del lavoratore cattolico", si afferma che "la nostra ispirazione viene dalla vita dei santi", senza nominare la guida delle gerarchie ecclesiastiche e celebrando invece la "centralità della persona" e la "libertà e dignità di ciascuno, intese come fondamento e fine di ogni metafisica e di ogni etica".<sup>21</sup> Durante una missione di pace a Roma nel 1963, Dorothy Day preferì attribuire a ragioni pratiche il fatto che in San Pietro il papa venisse trasportato in alto sopra la folla ("altrimenti, come avrebbe potuto essere visto da tutti?"), invece di interpretarlo come un modo per sottolineare simbolicamente la sua superiorità.<sup>22</sup>

L'adesione di Dorothy Day all'idea di una comunità locale aperta pone al centro il ruolo svolto dalla religione nell'indurre le persone a impegnarsi reciprocamente, a vivere la collaborazione come vocazione. La fede, scrive la Day, è il "pungolo" più sicuro al coinvolgimento sociale. Sul potere della religione di produrre questo effetto, la cofondatrice del Movimento dei lavoratori cattolici condivide in qualche misura l'opinione di William James. In *Le varie forme dell'esperienza religiosa*, James osserva che le conversioni sono spesso precedute da periodi di profonda depressione e di isolamento dagli altri. Il credente può emergere da questo dramma con la sensazione di essere nato due volte, di essere rinato ora come una persona nuova dalle ceneri della vecchia personalità. Questa interpretazione della conversione diverge nettamente dall'idea freudiana del lutto, in cui l'attaccamento al passato, pur trasformandosi, viene mantenuto. La prospettiva di James è più "americana": egli era convinto che il momento trasformativo elevi contemporaneamente il morale, l'impegno e

l'intima convinzione; come scrive in quel libro, per essere coinvolto e impegnarsi è necessario sentirsi una persona diversa.<sup>23</sup> Dorothy Day condivideva la sua fede nella potenza della conversione.

Questo ha creato un problema all'interno della comunità dei lavoratori cattolici, una divisione tra militanti credenti e non credenti che continua ancora oggi. Il Movimento ha attirato molti militanti non cattolici, anzi non cristiani o agnostici, proprio perché è un movimento aperto, non ha secondi fini e pone l'accento sull'aggregazione, sull'impegno reciproco. Ma benché gli obiettivi sociali di credenti e non credenti siano simili, il disagio personale esiste. La comunità dei lavoratori cattolici ha continuato a portare avanti la sua azione radicale con il medesimo spirito che mette nella preghiera. Mia madre aveva conosciuto Dorothy Day attraverso il comune amico Mike Gold, l'autore di *Jews without Money*, e, uscita dal Partito comunista alla fine degli anni trenta, il suo primo approdo fu il Movimento della Day. Un giorno mi descrisse "l'inquietante sensazione" provata nell'osservare i compagni credenti, i quali erano motivati, più che dalla fede in una società migliore, dalla fede in un bene superiore; per questa ragione i non cattolici attivi nelle case dell'ospitalità si sentivano spesso dei semplici spettatori.

In questo gruppo di attivisti sociali si manifestava una volta ancora l'antica divisione dei tempi della Riforma tra officianti e spettatori analizzata nel terzo capitolo. Nella vita quotidiana della comunità, quel contrasto appariva evidente nella questione dei rituali, specialmente per ciò che riguardava la preghiera. Benché non fosse un'attività obbligatoria, i credenti sentivano il bisogno di pregare insieme. Per l'azione sociale, anche se basata sulla fede, l'adesione ai rituali non è necessaria; i militanti quaccheri, per esempio, fanno a meno di certi riti, pur mantenendo la fede. D'altra parte, in molte associazioni a carattere di confraternita, come gli Elks Club negli Stati Uniti e le corporazioni inglesi diventate oggi enti di beneficenza, è normale mescolare ritualità e secolarismo. Ma nel Movimento dei lavoratori cattolici gli "spettatori" erano messi in una situazione difficile da sostenere: il fatto di unirsi alla preghiera dei cattolici per salvaguardare lo spirito di collaborazione

diventava un'insopportabile forma di falsità.

Il Movimento dei lavoratori cattolici esemplifica un problema più generale riguardante tutti i gruppi radicali basati sulla fede. Formulato in termini di interazioni sociali, si tratta del problema della parità tra le rispettive intime convinzioni. I militanti credenti possono non fare confronti invidiosi (e quelli del Movimento dei lavoratori cattolici sicuramente non ne fanno), ma gli altri, loro malgrado, sì. È come se i membri non religiosi osservassero dalla finestra ciò che loro non posseggono, con il rischio, per dirla grossolanamente, di diventare consumatori della fede altrui. Ovvero, in altri termini: per il credente il fatto di aiutare il prossimo scaturisce dalla fede in un Altro trascendente, mentre per il non credente il fine sono le altre persone in quanto tali. Di qui nasce un paradosso: nella sfera del radicalismo su base religiosa, il credente può ben avere un impulso all'inclusione, ma il non credente in tutta coscienza non può che sentirsi escluso.

### *La comunità semplice*

In casa nostra, uno dei libri più consultati era una raccolta degli scritti di A.D. Gordon, un visionario russo vissuto tra il 1856 e il 1922.<sup>24</sup> Gordon aveva una visione, diciamo così, terapeutica della comunità: l'impegno verso gli altri può risolvere i problemi psicologici personali. Ma non era uno psicologo e tantomeno un seguace di Max Weber; Gordon fu colui che fornì una cornice ideologica al kibbutz, una comunità fondata sulla comune identità, in cui la collaborazione diventa un fine in sé.

In un certo senso, il kibbutz è la versione ebraica degli istituti ottocenteschi per la formazione professionale degli ex schiavi, in quanto, secondo la visione di Gordon, nel kibbutz i membri avrebbero potuto ripristinare il rispetto di sé e quindi provare un senso di fratellanza reciproca. Il nemico da combattere erano le involute complicazioni sociali della diplomazia quotidiana. In Europa, per riuscire a sopravvivere, gli ebrei erano stati costretti a praticare quell'arte; nel kibbutz, avrebbero potuto liberarsi della



maschera che avevano dovuto indossare per adattarsi a una società ostile.

Il kibbutz mise radici in Palestina alla fine dell'Ottocento; nello stato di Israele, durante gli anni sessanta del Novecento, andò perdendo il suo profilo originale. In origine, era una cooperativa agricola, fondata sul lavoro manuale duro e spesso non specializzato; per questo aspetto differiva dunque dagli istituti per gli ex schiavi americani. E aveva un impianto dichiaratamente socialista: i bambini erano allevati collettivamente, la ricchezza privata era ridotta al minimo, i proventi del lavoro andavano alla comunità nel suo insieme.

Quando nel 1904 emigrò in Palestina dalla Russia, Gordon era bene attrezzato per i rigori di quella vita comunitaria totalizzante. Suo padre amministrava una foresta per conto della potente famiglia Günzberg, a cui era imparentato; anche Aaron David (questi i nomi dietro le iniziali che Gordon usava nei suoi libri) lavorava per i Günzberg, in un'altra tenuta, ed era esperto nei lavori della terra; il fatto che la maggior parte degli ebrei del suo tempo ne fosse invece digiuna ricorre spesso nelle riflessioni di questo contadino ideologo.

In gran parte dell'Europa orientale, agli ebrei era legalmente interdetta la proprietà della terra e la natura era per loro un paese straniero. Inoltre, nell'opinione di Gordon, gli ebrei, piccoli bottegai e commercianti o prosperi avvocati e medici, avevano perduto il contatto con la fisicità perché non lavoravano con le mani. In realtà, i dati su cui si basava Gordon non erano esatti; nel 1914 in tutta l'Europa orientale erano numerosi gli ebrei che lavoravano nell'industria. A ogni modo, la sua avversione per il lavoro non fisico e non legato alla terra era paragonabile a quella di Thoreau dopo il ritiro a Walden: le persone che non sapevano muoversi con sicurezza nella natura non potevano dirsi veramente sicure di sé, erano alienate da se stesse.<sup>25</sup> È un giudizio duro, che sfida l'evidenza di duemila anni di persecuzioni, e di capacità di sopravvivenza, del popolo ebraico, ma forse scusabile, considerata la fascinazione esercitata su di lui, come su molti altri, dalla personalità di Lev Tolstoj.

È difficile, a un secolo di distanza, comprendere la presa che il comunitarismo di Tolstoj ebbe sulla fantasia dei russi di idee liberali durante la cosiddetta Età d'argento, il ventennio che precedette la Rivoluzione. I seguaci di Tolstoj erano convinti che la Russia fosse decaduta ben al di là di quanto si potesse attribuire al dominio oppressivo dello zar Nicola II; si era sfilacciato il tessuto connettivo stesso del popolo russo, con effetti disastrosi sul carattere dei singoli. Il rimedio additato da Tolstoj era di tipo vocazionale: per ricostruire le proprie radici, gli individui privilegiati dovevano lavorare la terra al fianco dei contadini; questa argomentazione trova corpo nel personaggio di Levin di *Anna Karenina* (1873-1877), un aristocratico che scopre la ricchezza nel ritorno alla terra. (Uno dei miei ricordi infantili più vividi è quello di una vecchia signora elegante e senza un soldo, sopravvissuta alla Rivoluzione, che mi leggeva le pagine del romanzo di Tolstoj sulle virtù della vecchia classe contadina.) Gordon conosceva a memoria molte di quelle pagine, che per lui, in quanto ebreo, avevano una pregnanza particolare. Gli ebrei avrebbero dovuto diventare persone nuove lontano dall'Europa, irrobustirsi nel fisico e nel morale attraverso il lavoro manuale: il medico cacciato dalla sua città poteva ritrovare la dignità nel kibbutz, costruendosi la casa con le sue mani, coltivando la vigna, preparando il pasto comunitario. Tolstoj declinato nel kibbutz significava entrare in contatto con il proprio corpo che lavora.

La collaborazione intesa come vocazione alla semplicità ha una lunga genealogia; alcuni francescani (non direttamente san Francesco) vi si votarono, nella convinzione che i monaci dovessero dedicarsi con letizia ai compiti più umili e gravosi, giacché lavando i pavimenti o falciando l'erba avrebbero recuperato l'agape, la fratellanza dei primi cristiani. In anni più vicini a noi, molti crimini sono stati compiuti in nome del lavoro faticoso inteso come rigenerazione della personalità, dal nazismo alla Rivoluzione culturale di Mao, ma, nella sua esaltazione del ritorno alla vita semplice, Gordon sembra avere come compagno di viaggio più che altro Jean-Jacques Rousseau.

A questo riguardo, Herbert Rose, un acuto commentatore del

pensiero di Gordon, pone un'importante distinzione: "Gordon non ha mai affermato che l'uomo è buono per natura [...]. La natura per lui non rappresenta l'innocenza, bensì la sorgente della vitalità".<sup>26</sup> La lingua ebraica esprime il contrasto tra *apatia* e vitalità con due parole. *Tsimtsum* rimanda a un'idea di egocentrismo e di scissione interiore, la cui combinazione determina una contrazione, un calo di vitalità. Mentre il rimedio è espresso nel termine *histpashtut*, il desiderio naturale di espandersi verso gli altri, che ricostituisce l'unità della persona. Questo concetto potrebbe sembrare affine all'ideale della *caritas* sostenuto da Dorothy Day, ma tra i due esiste un'importante differenza. L'esperienza di *histpashtut* si riferisce a un'azione compiuta qui e ora: nell'ideologia di Gordon non vi è alcun rimando alla trascendenza. Così come sono assenti la sospettosità, il cinismo e la rassegnazione, tratti che secondo Gordon avevano sfigurato la cultura ebraica nella diaspora. Ciascun gesto di collaborazione ha un immediato effetto risanatore sulla personalità, laddove nella teologia cristiana della Day esso può solo essere un passo verso la guarigione, la quale avviene, se avviene, soltanto nell'altra vita.

Leggere Gordon oggi è difficile, a causa della direzione presa dal sionismo molto tempo dopo la sua morte. Al pari di Martin Buber, Gordon era convinto che ebrei e palestinesi potessero e dovessero condividere alla pari la stessa terra e che gli ebrei non avrebbero mai dimenticato la lezione appresa nei lunghi millenni della diaspora: il diverso da noi va trattato con giustizia.

In parte la difficoltà riguarda la sua profonda convinzione che la collaborazione nella semplicità può redimere il cuore. Ma il suo pensiero è importante per noi per l'accento posto sulla collaborazione comunitaria come mezzo per rafforzare l'identità. Molti attivisti che operano nelle comunità oppresse seguono questa visione, che è l'erede a livello locale delle versioni nazionali o internazionali dell'afflato solidaristico che animava la sinistra politica nel 1900. Nel diventare "locale", tuttavia, la natura dell'identità condivisa si modifica, perché finisce per dipendere dal riferimento diretto all'esperienza di un prossimo che conosciamo bene. Anziché su richiami ad astrazioni come "il popolo ebraico" o

“l'anima afroamericana”, l'identità condivisa si costruisce sulla storia che io e te abbiamo in comune.

L'idea che la comunità debba basarsi sulla semplicità non è appannaggio dell'ideologo del kibbutz; molti attivisti del servizio alla comunità la seguono senza rifletterci troppo su. Ma anch'essa conduce al medesimo problema che abbiamo evidenziato nel caso del Movimento dei lavoratori cattolici: la comunicazione con coloro che hanno idee differenti diventa elusiva. Il pregio di entrambi i tipi di comunità risiede nel dare valore a una collaborazione aperta, radicata nel territorio, costruita liberamente dal basso. Gordon stesso rimproverava ai bolscevichi di avere fuso insieme socialismo e nazionalismo; a suo modo di vedere, non si poteva costringere la collaborazione in un Piano quinquennale.<sup>27</sup> Rimaneva irrisolto, tuttavia, il problema sociale del come vivere localmente in una società complessa.

### *I piaceri della comunità*

Colui che negli Stati Uniti più si spese per trovare una soluzione a questo problema fu Norman Thomas (1884-1968), leader per gran parte del Novecento del Partito socialista d'America. Norman Thomas voleva integrare la democrazia sociale dell'Europa con la predilezione americana per l'azione nel territorio. E lo strumento usato da Thomas per questo connubio fu l'informalità, sia nel suo personale comportamento sia nella sua idea di comunità: l'esperienza comunitaria della collaborazione doveva diventare un piacere che dura nel tempo.

Il suo impegno fu messo alla prova dal fatto che le sue possibilità di vittoria elettorale erano pressoché nulle. Quando si candidò alle presidenziali negli anni trenta e quaranta, il New Deal democratico e progressista di Roosevelt drenò un numero sempre maggiore di elettori dal suo partito, mentre lo stalinista Partito comunista americano lo attaccava dall'estrema sinistra.<sup>28</sup> Di conseguenza la sua vocazione politica prese un'altra direzione, rivolgendosi al tentativo di reintrodurre il sociale nel socialismo.

Come molti radicali americani, Norman Thomas era approdato al socialismo partendo dalla religione. Cominciò infatti la sua vita pubblica come pastore protestante, ma abbandonò il ministero per rappresentare meglio le istanze dei lavoratori. Gli anni della sua formazione furono gli anni trenta; quando la Lega dei lavoratori industriali, che dirigeva, si trasformò nel Partito socialista d'America, fu eletto a guidarlo. Thomas concepiva il suo partito come un punto di smistamento delle informazioni per sindacalisti e attivisti sociali di base, più che come un centro di controllo: un partito pensato per la società civile. Una società civile fatta di popoli che continuavano in realtà a trovarsi, diceva, in una condizione di profughi; da questa convinzione discendeva il suo radicalismo. Quella del "melting pot", il crogiuolo in cui si disciolgono le storie passate delle persone, era a suo avviso un'illusione: i ricordi, materiali o simbolici, dei migranti sono troppo importanti per poter essere cancellati. Lo stesso valeva per la razza: l'amnesia non porta mai all'armonia razziale. E le disuguaglianze di classe costituiscono nel vissuto dei diseredati una condizione simile a quella dei profughi, dove la classe lavoratrice bianca è trattata come se fosse invisibile, parte dello sfondo, senza un posto nell'*ethos* della mobilità sociale ascendente di quegli anni.

La sfida da affrontare consisteva allora, per Thomas, nel convincere la gente che non trova posto nel Sogno americano a guardare fuori di sé, oltre i propri limiti, e a collaborare perciò con gli altri. Il mezzo più radicale per raggiungere questo fine doveva essere una sociabilità informale, perché quanto più le persone imparano a convivere senza bisogno di regole e di guide, tanto più daranno valore a se stesse e ai loro simili.

Thomas era considerato da alcuni un oratore carismatico, ma molti dei suoi ascoltatori non lo trovavano tale. Aveva la voce aspra, una gestualità maldestra, le idee che presentava in pubblico erano poco più che cliché ben intenzionati; parlava di uguaglianza economica, di servizi assistenziali pubblici, di giustizia razziale e, dopo la Seconda guerra mondiale, di dare sostegno alle Nazioni Unite. Tutti temi che il suo pubblico consueto conosceva a memoria.\* Il suo genio stava piuttosto nel suo modo di

comportarsi; era autenticamente una persona senza formalismi. Anche Roosevelt in pubblico era alla mano, ma con una sorta di condiscendenza, l'aristocratico che rassicura e guida le masse. Thomas parlava come un uomo qualsiasi; gli andava bene di dire cose noiose e proprio per questa sua ordinarietà riusciva a guadagnarsi la fiducia altrui.

Si potrebbe pensare che quella mancanza di presenza scenica, di carisma pubblico, lo rendesse inadatto a fare l'uomo politico. Io direi al contrario che Thomas era un esperto nell'arte dell'informalità. Per esempio, nelle riunioni sedeva sempre in mezzo agli altri, possibilmente disposti in cerchio, invece di salire sulla pedana di fronte al pubblico. Alla fine di un discorso, in apertura del dibattito, non chiedeva a chi volesse intervenire di alzare la mano, ma, con un intuito sicuro che lui stesso non sapeva spiegare, sollecitava la partecipazione delle persone che individuava essere troppo timide per prendere la parola. Quando dopo le riunioni si fermava a parlare con qualcuno, era solito stringere il braccio dell'interlocutore fino alla fine della chiacchierata.

Spesso e volentieri, trascurava l'ordine del giorno, anche se era stato distribuito ai partecipanti; se c'era un punto che voleva fosse approvato, lo collegava al nome di qualcuno dei presenti, spesso sorprendendo lo stesso interessato. Raramente riusciva ad andare oltre i primi due o tre punti all'ordine del giorno: lasciava che le questioni si sviluppassero e si trasformassero dall'interno. In funzione di *démarche*, faceva circolare un ritaglio di giornale o l'estratto di un rapporto (scritti da un avversario), con l'intento di provocare indignazione e discussione, in uguale misura.

Tutte queste procedure, miranti a stimolare la soluzione e l'individuazione dei problemi, facevano impazzire i colleghi, per esempio il leader sindacale Walter Reuther, che volevano concludere in fretta e in maniera efficiente. Una volta iniziate, le riunioni potevano andare avanti fino a notte fonda; un metodo antiproduttivo, certo, se lo scopo era quello di raggiungere una decisione, ma estremamente produttivo se il fine era di abituare persone con idee differenti a stare insieme. In questo, Thomas era insuperabile. Il suo intento era quello di fare convivere persone

dagli interessi molto distanti e spesso in conflitto, ribaltando così il senso della frase attribuita a Oscar Wilde: “Il guaio del socialismo è che ti porta via troppe serate”. Mettere radici, chiacchierare con calma, per tutto il tempo necessario, senza fare pressioni, passare ore con la gente per il piacere di farlo: tutte queste cose insieme contribuivano a rafforzare con mezzi informali l’impegno verso il progetto collettivo.

Per sollecitare la partecipazione, Thomas sapeva usare un’autoironia alla La Rochefoucauld. Ai sostenitori, che alla festa per il suo ottantesimo compleanno gli consegnarono un assegno di diciassettemilacinquecento dollari, disse: “Non durerà molto: tutte le associazioni con cui ho contatti sono piene di debiti”. E alle riunioni non voleva essere presentato come il leader.

E così, alla fine, lui che era il segretario del Partito socialista d’America, non aveva potere. Se prendiamo il potere come criterio, allora l’impegno di Thomas nei confronti del socialismo, così come quello di Dorothy Day e di A.D. Gordon, è irrilevante. Ma Thomas seppe tradurre in pratica un’idea importante: che bisogna conoscere le limitazioni imposte dalla realtà, ma rifiutarsi di lasciarsi definire da esse. Così facendo, propose un esempio a tutta la sinistra sociale. Per il suo modo di rapportarsi con gli altri rappresentò una sorta di voce della coscienza per i sindacalisti del suo tempo, impegnati in lotte di potere e in altre regole del gioco. Li sfidò a riflettere sulle ragioni per cui i loro sindacati, man mano che, dopo gli anni trenta, diventavano sempre più strutturati e burocratici al loro interno, andavano prosciugandosi di ogni linfa vitale. Quei sindacalisti erano abili nell’agire a livello ufficiale in nome dei loro rappresentati, ma non sapevano rapportarsi informalmente con loro, con il risultato di un drastico calo degli iscritti. Siate più estremisti, era come se dicesse, il che non significa pretendere di più, bensì comportarsi in maniera differente. Rivolgeva la stessa critica provocatoria a tutti i progressisti americani.

Delle tre forme di impegno verso la comunità prese in esame, quella incarnata da Thomas è la più orientata al piacere dell’informalità. E nonostante l’evidente fallimento delle sue

politiche nel paese in generale, Thomas rimane un esempio indelebile, se non per il contenuto dei suoi discorsi, per il modo in cui metteva in pratica l'impegno nei confronti degli altri.

Abbiamo delineato tre versioni dell'impegno verso la comunità affermatesi negli Stati Uniti dopo la Depressione: l'impegno basato sulla fede, sulla semplicità e sulla sociabilità. Tutte e tre coinvolgono aspetti della collaborazione che trascendono la loro epoca e che non interessano soltanto la sinistra: il tema della collaborazione nella comunità ci induce a concentrare l'attenzione sulla misura in cui le questioni relative alla qualità della vita incidono nell'esperienza quotidiana.

La nostra tesi lungo tutto questo libro è che la collaborazione migliora la qualità della vita sociale. La comunità locale sembra costituire l'ambiente più proficuo per conseguire una buona qualità di vita, ma è comunque un ambiente in cui non mancano le complicazioni. In questo capitolo mi sono soffermato sulle comunità povere, in parte per motivi autobiografici, in parte perché rappresentano i casi più impegnativi. Sono luoghi in cui persone come i miei amici d'infanzia hanno fatto fatica a sopravvivere, e da cui i sopravvissuti tendono a fuggire. Sono anche i luoghi che i "neoconservatori" stanno abbandonando a un destino senza risorse. Nella vita di coloro che sono sopravvissuti si presentano problemi complicati, problemi riguardanti il morale, l'attaccamento, la perdita e l'elaborazione del lutto; problemi riguardanti le vocazioni che possono sostenere nella lotta per sopravvivere. Non esistono facili promesse di felicità in risposta alla realtà di queste vite.

È possibile fare della comunità stessa una vocazione? La fede, l'identità e la sociabilità informale possono costruire legami comunitari vitali per i poveri e gli emarginati, ma fino a un certo punto. Quando gli fu domandato quale fosse il suo consiglio per una vita degna di essere vissuta, Freud diede la famosa risposta: "Lieben und arbeiten", amare e lavorare. La comunità non è nominata, manca in questa risposta il sociale. Per Hannah Arendt la comunità era una vocazione, ma la pensatrice tedesca non si riferiva alla comunità di cui ha esperienza diretta la povera gente; la



sua è una comunità politica idealizzata, nella quale tutti gli attori sono alla pari. In queste pagine vogliamo invece immaginare la comunità come un processo di presenza nel mondo, un processo in cui le persone prendono atto sia del valore delle relazioni faccia a faccia sia dei limiti di tali relazioni. Per i poveri e gli emarginati, i limiti sono politici ed economici, il valore è sociale; anche se non può riempire tutta l'esistenza, la comunità può essere fonte di piaceri profondi. Questo era il principio guida di Norman Thomas, un buon modo, a mio avviso, di interpretare il valore della comunità, anche per chi non vive in un ghetto.

\* La mia famiglia conosceva bene Thomas e, per affetto, andava ai suoi comizi, anche se la prospettiva di ascoltare per l'ennesima volta i soliti discorsi era tutt'altro che entusiasmante.

## Coda

### La gatta di Montaigne

Sul finire della sua vita, Michel de Montaigne (1533-1592) inserì in un saggio scritto molti anni prima la seguente domanda: “Quando gioco con la mia gatta, come faccio a sapere se non sia lei che sta giocando con me?”.<sup>1</sup> La domanda compendia la convinzione di Montaigne che la vita interiore dell’altro, gatto o essere umano, rimane al fondo insondabile. La gatta di Montaigne può essere presa a emblema del tipo di collaborazione impegnativa che siamo andati esplorando in questo libro. La premessa da cui parto riguarda appunto la difficoltà di comprendere che cosa passa nel cuore e nella testa delle persone con le quali dobbiamo collaborare. Eppure, così come Montaigne continuò a giocare con la sua enigmatica gatta, alla stessa stregua noi non dobbiamo smettere di impegnarci nel lavoro con gli altri, nonostante la mancanza di comprensione reciproca: l’importante è realizzare qualcosa insieme. Questa è la semplice conclusione che spero il lettore trarrà dalla mia tortuosa perlustrazione.

Montaigne è la figura giusta per la chiusa di questo libro, perché era un maestro del pensiero dialogico. Nato nell’anno in cui Holbein dipinse *Gli ambasciatori*, come i giovani diplomatici del quadro il giovane Montaigne ebbe la sua formazione politica come membro del *Parlement* di Bordeaux, il consiglio regionale dei notabili; come loro arrivò a conoscere da vicino il conflitto religioso tra cattolici e protestanti. Le guerre civili e religiose della metà del Cinquecento sconvolsero la regione di Bordeaux, arrivando a minacciare le terre della sua famiglia; un tribalismo a sfondo religioso provocò immani distruzioni: i campi dei nemici incendiati, le città assediate e prese per fame, assassini terroristici

indiscriminati. Pur schierandosi con Enrico di Navarra, il capo del partito protestante, il cuore di Montaigne non era né nel dogma religioso né nella politica professionistica. Nel 1570, due anni dopo la morte del padre, si ritirò nella tenuta di famiglia, anzi in una torre all'angolo di sud-est del castello, in cui allestì una stanza dove pensare e scrivere. Là iniziò i suoi esperimenti di scrittura dialogica e le sue riflessioni sull'applicazione del dialogo negli scambi quotidiani.

Pur ritirandosi a vita privata e pur dedicando molto tempo alla produzione di vini, che costituiva la base economica della tenuta, intellettualmente ed emotivamente Montaigne non si era affatto ritirato dai rapporti con il mondo. In gioventù aveva stretto una profonda amicizia con Étienne de La Boétie, autore (probabilmente nel 1553, a soli ventitré anni) di uno straordinario studio sul desiderio cieco di ubbidire, il *Discorso sulla servitù volontaria*, di cui elaborò molti spunti nei suoi scritti. Le guerre di religione avevano instillato nei due giovani un profondo orrore per il bisogno dell'umanità di affidarsi a una fede, di servire un principio astratto o un capo carismatico. Se fossero vissuti un secolo dopo, entrambi avrebbero colto nella teatralità di Luigi XIV il tentativo dello stato di indurre una sottomissione passiva e volontaria nei sudditi ridotti a spettatori. Se fossero vissuti ai nostri tempi, il medesimo pericolo di riduzione all'obbedienza passiva l'avrebbero colto nei dittatori carismatici del Novecento. Dopo la morte precoce di La Boétie, Montaigne continuò a diffondere l'idea alternativa dell'amico di costruire l'impegno politico dal basso, a partire dalla collaborazione quotidiana all'interno della propria comunità.

Montaigne era un aristocratico, che si avvalese fino in fondo dei propri privilegi storici, dunque non può certo essere paragonato al moderno attivista sociale; eppure, nello studiare come si potesse realizzare il progetto di partecipazione dal basso delineato dal suo amico, applicava un metodo molto simile, osservando come era organizzata la vita comunitaria attorno a lui, cercando di comprendere, dalle chiacchiere casuali con la gente, i rituali che accompagnavano la produzione del vino e le esigenze dei suoi dipendenti.

L'emblematica, enigmatica gatta di Montaigne si situa nel cuore stesso di questo progetto. Che cosa passa nella mente delle persone con le quali collaboriamo? Intorno a questo interrogativo Montaigne elaborò altri aspetti dell'esercizio della collaborazione: capacità dialogiche che vanno sviluppate, pratiche informali, l'uso dell'empatia. I grandi scrittori tendono a ispirarci la sensazione che essi siano nostri contemporanei, che parlino direttamente a noi, e questo non è esente da rischi. È tuttavia innegabile che Montaigne avesse una comprensione profetica di ciò che questi aspetti comportano.

Blaise Pascal lo segnalò come "l'inimitabile autore de 'L'arte della conversazione'".<sup>2</sup> Tale "arte" è di fatto per Montaigne l'abilità di saper ascoltare che abbiamo preso in esame in queste pagine, la capacità di prestare attenzione sia a ciò che viene dichiarato sia a ciò che è implicitamente presupposto; altrove, paragona il bravo ascoltatore a un detective. Montaigne avrebbe detestato il "feticcio dell'asseverazione" descritto da Bernard Williams: l'asseverazione perentoria inibisce l'ascolto, cerca soltanto l'assenso. Nel suo saggio, il filosofo francese osserva che nei rapporti sociali la proclamazione da parte di chi parla della propria superiore conoscenza e autorevolezza instilla nell'interlocutore il dubbio circa la propria capacità di giudizio, preparando la strada alla sottomissione passiva.<sup>3</sup>

E contesta l'opinione secondo la quale l'intuizione di ciò che gli altri intendono dire ma non esprimono esplicitamente sia prerogativa di menti eccezionali; tale capacità riflessiva e indagatrice è potenzialmente presente in tutti gli esseri umani, solo che è inibita dalle dichiarazioni di autorevolezza. Per questo motivo, Montaigne si sarebbe trovato d'accordo con la nostra idea della diplomazia quotidiana; una volta libere da ingiunzioni dall'alto, le persone devono imparare l'arte di tacere, di usare il tatto e la sprezzatura, quella levità nel trattare le divergenze auspicata da Castiglione. Così almeno Montaigne vide accadere a Bordeaux durante il vuoto di potere centrale causato dalle guerre di religione; soltanto la vigile pratica della diplomazia quotidiana consentì agli abitanti di continuare la loro vita di ogni giorno.

Nei suoi quotidiani contatti con la comunità circostante, Montaigne tendeva a praticare quelle che abbiamo chiamato conversazioni dialogiche, mentre diffidava delle discussioni dialettiche, sempre prossime, per la sua esperienza, a scivolare nella violenza. E sono un esempio di scambio dialogico anche i suoi scritti; gli *Essais* saltano da un argomento all'altro, a volte sembrano pure divagazioni, eppure al termine della lettura si ha la sensazione che l'autore ci abbia aperto nuove prospettive sul tema trattato, anziché mirare a far vincere il proprio punto di vista.

Quella di comunicazione dialogica è la definizione moderna di una pratica in realtà molto antica; la impiega per esempio Erodoto presentando una molteplicità di frammenti che alla fine, come i saggi di Montaigne, producono un grande mosaico coerente. Ma Montaigne secondo me è stato il primo a impiegare questo metodo letterario con una dose di astuzia, consapevole del fatto che una narrazione rapsodica e svagata inibisce l'aggressività del lettore. Disperdendo la temperatura emotiva del lettore, per esempio nel saggio sulla crudeltà, Montaigne spera di far risaltare meglio nella loro nuda irragionevolezza i vizi inerenti; spera in tal modo che il lettore "disimpari il male".<sup>4</sup> Questo era per lui il senso del metodo dialogico: girare intorno alle cose – un tema o una pratica – per vederne i molteplici lati e, nel continuo slittare del punto di vista, raffreddare le emozioni e rendere la gente più oggettiva nelle sue reazioni.

Vero figlio del suo tempo, Montaigne era affascinato dalle abilità di tipo tecnico. Più che i complicati strumenti astronomici in bella vista sul tavolo di Holbein, gli interessavano gli attrezzi di mestieri più quotidiani, torni per il legno, utensili da cucina come il nuovo spiedo a tempo, e soprattutto i congegni idraulici: trovava particolarmente affascinanti le pompe per le fontane ornamentali e gli abbeveratoi per le mandrie. Questi interessi alquanto prosaici finirono incorporati in un paio di saggi: *Della consuetudine ed Effetti diversi di una medesima risoluzione*. La consuetudine, scrive, rinsalda il talento, ma il dominio di un'abitudine immutabile diventa una tirannia; buone consuetudini sono le risoluzioni lasciate libere di produrre effetti diversi: una regola che vale

ugualmente per le macchine e per gli uomini,<sup>5</sup> e che a Montaigne sembra così ovvia da accennarvi appena. In queste pagine abbiamo cercato di scavare più a fondo, per mostrare come, articolando e modulando le proprie abitudini mentali, si abbia maggiore interattività, sia nello sperimentare gli oggetti sia nei rapporti reciproci. E nella nostra ricerca sul fabbricare e sul riparare oggetti fisici e relazioni sociali, ci siamo fatti guidare dall'ideale del lavoro dell'artigiano.

Come osserva Sarah Bakewell, Montaigne fu il filosofo della modestia, intesa come capacità di mettere se stessi in secondo piano per facilitare l'interazione.<sup>6</sup> La modestia costituisce il nocciolo della sua idea di urbanità, ma il modo in cui la declina è ben diverso dalla versione che ne dà Norbert Elias. Montaigne si trovava a suo agio nel proprio corpo e ne scriveva spesso, scendendo in particolari come l'odore dell'urina o gli orari in cui andava di corpo. Modestia senza falsi pudori: ecco, per Montaigne urbanità vuol dire essere tolleranti con se stessi e dunque anche con gli altri. E in uno degli ultimi saggi, *Dell'esperienza*, sta di fatto parlando dell'informalità, quando scrive: "In qualunque posto li si metta, gli uomini si raggruppano e si ridistribuiscono muovendosi e cambiando posizione spesso meglio di quello che avverrebbe se fossero disposti deliberatamente, così come degli oggetti buttati alla rinfusa in una borsa trovano il modo di sistemarsi e di appaiarsi".<sup>7</sup> Queste parole le avrebbero potute scrivere Saul Alinsky o Norman Thomas; e avrebbero dovuto averle in mente i programmatori di Google Wave.

Il nostro io, scrive Montaigne nel saggio sulla vanità, "è un oggetto pieno di spiacevolezza, non vi possiamo vedere altro che miseria e vanità". Tuttavia questa constatazione non è un invito a macerarsi nei roveli interiori di Lutero, giacché "per non scoraggiarci, la Natura ha molto opportunamente predisposto l'azione della nostra vista verso l'esterno"<sup>8</sup>: la curiosità può stimolarci a guardare oltre noi stessi. Come abbiamo visto in queste pagine, il guardare verso l'esterno crea legami sociali più validi che non l'immaginarci che gli altri siano riflessi in noi, o che la società sia una sorta di stanza degli specchi. Ma il guardare fuori di noi è

un'arte che va appresa.

Per Montaigne è l'empatia, più che la simpatia, la virtù sociale cardine. Nell'annotare la vita nel suo piccolo mondo rurale, egli raffronta di continuo le proprie abitudini e i propri gusti con quelli dei suoi vicini e dei suoi dipendenti; gli interessano le somiglianze, certo, ma lo colpiscono soprattutto le singolarità dei suoi vicini: per andare d'accordo, occorre che ciascuno presti attenzione alle differenze e alle dissonanze gli uni degli altri.

L'interesse per gli altri, così come essi si presentano, costituisce forse l'aspetto più rivoluzionario della scrittura di Montaigne. La sua era un'epoca fortemente gerarchica, in cui le disuguaglianze di rango separavano signori e servi come se appartenessero a due specie diverse, e Montaigne non è immune da questa mentalità; però è un uomo curioso. Si usa dire che è stato uno dei primi autori a scrivere del proprio sé personale; e questo è vero, ma non si tratta solo di questo. Il suo metodo per conoscere se stesso consiste nella comparazione e nella messa a confronto; nelle pagine dei suoi saggi sono rappresentati di continuo incontri e scambi differenzianti. E se molte volte l'autore si sente gratificato dalla propria singolarità, altrettanto spesso rimane sconcertato, come nel caso della sua gatta, da ciò che rende diversi gli altri.

Come il tavolo nel dipinto di Holbein, la gatta di Montaigne diventa un emblema che comunica un insieme di nuove possibilità apertesì all'alba dell'era moderna; il tavolo rappresenta nuovi modi di fabbricare gli oggetti, la gatta nuove modalità di convivenza. Il contesto dietro la gatta è dato dalla visione della politica di Montaigne, e di La Boétie: una vita collaborativa, liberata da ingiunzioni dall'alto. Che ne è stato di queste promesse della modernità? Icasticamente, il filosofo sociale Bruno Latour risponde: "Non siamo mai stati moderni".<sup>9</sup> E si riferisce al fatto che la nostra società non ha saputo affrontare il problema delle tecnologie che essa stessa ha creato; quattro secoli dopo Holbein, gli strumenti esposti sul tavolo rimangono oggetti esoterici. Quanto alla collaborazione, vorrei correggere la diagnosi di Latour: non siamo ancora diventati moderni; la gatta di Montaigne rappresenta

potenzialità umane che la società deve ancora coltivare.

Il Ventesimo secolo ha pervertito la collaborazione in nome della solidarietà. Non solo perché i regimi che la proclamavano a parole erano dispotici, ma perché il desiderio stesso di solidarietà incoraggia il dominio e la manipolazione da parte dei vertici. Fu questa l'amara lezione che Karl Kautsky, come molti, troppi, dopo di lui, apprese nel passare dalla sinistra politica alla sinistra sociale. Il potere perverso della solidarietà, nella forma che contrappone "noi" a "loro", pervade ancora la società civile delle democrazie liberali, come si vede nell'atteggiamento degli europei verso gli immigrati di altre etnie, vissuti come una minaccia alla solidarietà sociale, o nella richiesta americana di un ritorno ai "valori della famiglia"; e si fa sentire molto presto tra i ragazzi, condizionando il loro modo di fare amicizia e di concepire gli estranei.

La solidarietà è stata la risposta tradizionale della sinistra ai mali del capitalismo; la collaborazione in quanto tale non ha mai avuto un posto di rilievo tra le strategie di resistenza al sistema. Questa scelta, benché realistica per un verso, ha devitalizzato la sinistra. Le nuove forme di capitalismo puntano sul lavoro a breve termine e sulla frammentazione delle istituzioni, e l'effetto sui lavoratori è quello di privarli della possibilità di stabilire relazioni di sostegno reciproco. Nei paesi occidentali, la distanza tra le élite e le masse va aumentando e la disuguaglianza è più pronunciata proprio nei paesi che sposano l'ideologia neoliberista, come la Gran Bretagna e gli Stati Uniti; sempre meno, in queste società, ci si riconosce in un destino comune e condiviso. Il neocapitalismo consente il divorzio tra potere e autorità, e le élite vivono in un empireo globale, svincolate dalla responsabilità nei confronti dei comuni mortali, specialmente in tempi di crisi economica. Non sorprende che in questa situazione le persone comuni, mentre sono ricacciate in una condizione di isolamento, anelino a una qualche forma di solidarietà, un bisogno che la solidarietà distruttiva, quella del "noi contro di loro", sembra fatta apposta per soddisfare.

Così come non sorprende che da questo incrocio tra potere politico e potere economico sia nata una precisa tipologia caratteriale, che aspira soprattutto ad alleviare l'angoscia personale.



L'individualismo di cui parla Tocqueville apparirebbe a La Boétie, se visse oggi, una nuova forma di servitù volontaria: l'individuo che, in balia dell'angoscia personale, cerca un senso di sicurezza in ciò che gli è familiare. Ma a mio avviso la parola "individualismo" segnala, oltre che una pulsione personale, anche un'assenza sociale, l'assenza di riti condivisi. In tutte le culture umane, il ruolo del rituale è quello di alleviare e risolvere l'angoscia attraverso un movimento di estroflessione in atti simbolici condivisi. La società moderna ha indebolito tali legami ritualizzati; i rituali secolari, in specie i rituali di collaborazione, si sono dimostrati troppo aleatori per fornire quel tipo di sostegno.

Nell'Ottocento, Jacob Burckhardt definì l'epoca moderna una "età di brutali semplificatori".<sup>10</sup> Oggi, l'effetto incrociato del bisogno di una solidarietà rassicurante e dell'insicurezza economica tende a produrre una vita sociale brutalmente semplificata, dominata da due sole polarità: "noi contro di loro" e "ciascuno da solo". Ciononostante, io insisto sulla clausola: non è ancora così. I brutali semplificatori della modernità possono forse inibire e distorcere la nostra capacità di vivere e lavorare insieme, ma non cancellano, non possono cancellare, tale capacità. In quanto animali sociali, siamo in grado di collaborare più profondamente di quanto non immagini l'ordine sociale esistente. Perché l'emblematica ed enigmatica gatta di Montaigne abita dentro di noi.

## Note

### *Introduzione*

<sup>1</sup> La canzone *Fuck You*, uscita nel 2008, prendeva di mira l'estrema destra razzista; quando la cantò al Glastonbury Festival del 2009, Lily Allen spiegò che era diretta in particolare contro il British National Party. Il videoclip è visibile all'indirizzo <http://www.lilyallenmusic.com/lily/video>.

<sup>2</sup> Cfr. Aristotle, *The Politics*, a cura di Richard McKeon, tr. ingl. di Benjamin Jowett, Random House, New York 1968, p. 310 [Aristotele, *Politica*, a cura di Renato Laurenti, Laterza, Roma-Bari 2007].

<sup>3</sup> Cfr. Samuel Stouffer, *et al.*, *The American Soldier*, Princeton University Press, Princeton 1949.

<sup>4</sup> Robert Putnam, *E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century*, "Scandinavian Political Studies", vol. 30, n. 2, 2007, pp. 137-174.

<sup>5</sup> Bernard Mandeville, *The Fable of the Bees*, a cura di Phillip Harth, Penguin, Londra 1989, "The Grumbling Hive", section H, p. 68 [*La favola delle api ovvero vizi privati benefizi pubblici*, tr. it. di Clara Parlato Valenziano, Bollati Boringhieri, Torino 1961].

<sup>6</sup> Cfr. Michael Ignatieff, *The Needs of Strangers*, Penguin, Londra 1986 [*I bisogni degli altri: saggio sull'arte di essere uomini tra individualismo e solidarietà*, tr. it. di Davide Panzieri, il Mulino, Bologna 1986].

<sup>7</sup> Richard Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven 2006, p. 95 [*La cultura del nuovo capitalismo*, tr. it. di Carlo Sandrelli, il Mulino, Bologna 2006].

<sup>8</sup> Naomi Klein, *No Logo*, Flamingo, Londra 2001 [*No logo*:

*economia globale e nuova contestazione*, tr. it. di Equa Trading, Serena Borgo, Ester Dornetti, Baldini Castoldi Dalai, Milano 2007<sup>3</sup>].

<sup>9</sup> Alison Gopnik, *The Philosophical Baby*, Bodley Head, Londra 2009 [*Il bambino filosofo: come i bambini ci insegnano a dire la verità, amare e capire il senso della vita*, tr. it. di Francesca Gerla, Bollati Boringhieri, Torino 2010].

<sup>10</sup> James Rilling, David Gutman, Thorsten Zeh, et al., *A Neural Basis for Social Cooperation*, in "Neuron", vol. 35, n. 2, 18 luglio 2002, pp. 395-405.

<sup>11</sup> Jerome Bruner, *On Knowing: Essays for the Left Hand*, Harvard University Press, Cambridge 1979<sup>2</sup> (1962) [*Il conoscere: saggi per la mano sinistra*, tr. it. di Mario Manno, Armando, Roma 2005].

<sup>12</sup> Benjamin Spock, Robert Needlman, *Dr. Spock's Baby and Child Care*, Simon and Schuster, New York 2004<sup>8</sup> [*Il bambino: come si cura e come si alleva*, Longanesi, Milano 1987].

<sup>13</sup> D.W. Winnicott, *Transitional Objects and Transitional Phenomena*, in "International Journal of Psychoanalysis", 34, 1953, pp. 89-97; John Bowlby, *Attachment and Loss*, vol. 2, Penguin, Londra 1992 [*Attaccamento e perdita*, vol. 2., tr. it. di L. Schwarz, Bollati Boringhieri, Torino 1972].

<sup>14</sup> Sarah Hrdy, *Mothers and Others*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2009.

<sup>15</sup> Erik Erikson, *Childhood and Society*, Norton, New York 1964 [*Infanzia e società*, tr. it. di Luigi Antonello Armando, A. Armando, Roma 1966]. Gli "otto stadi nello sviluppo dell'uomo" di Erikson collegano tra loro le varie fasi dello sviluppo fisico e psicosociale, a partire dal momento dell'"incorporazione" (del seno materno attraverso la bocca) subito dopo la nascita, fino a quello dell'"integrità dell'io e disperazione", quando verso la fine della vita contempliamo la morte (capitoli 2 e 7). Nel secondo stadio, dell'"eliminazione", fisicamente il bambino impara a "reggersi in piedi da solo", emotivamente lo sviluppo si organizza intorno alle polarità "autonomia" e "vergogna e dubbio" (pp. 251-254). Il bambino impara a vedersi come un essere indipendente, con desideri, volontà e comportamenti suoi propri e a sviluppare un

senso di autocontrollo e autonomia.

<sup>16</sup> Cfr. Johan Huizinga, *Homo Ludens*, Beacon, Boston 1950 [*Homo ludens*, tr. it. di Corinna van Schendel, Einaudi, Gerd Gigerenzer e Klaus Hug, *Domain-Specific Reasoning: Social Contracts, Cheating, and Perspective Change*, in "Cognition" 43(2), 1992, pp. 127-171].

<sup>17</sup> Erik Erikson, *Childhood and Society*, cit., pp. 244-246. Nell'ultimo mezzo secolo questa formulazione è stata messa in dubbio. Secondo le ricerche più recenti l'individuazione si manifesta dall'inizio dello sviluppo umano.

<sup>18</sup> J.H. Balfour Browne, citato in Geoffrey Madan, *Notebooks*, Oxford University Press, Oxford 1985, p. 127.

<sup>19</sup> Robert Winter, *Performing the Beethoven Quartets in their first Century*, in Robert Winter e Robert Martin (a cura di), *The Beethoven Quartet Companion*, University of California Press, Berkeley e Los Angeles 1995.

<sup>20</sup> Richard Sennett, *The Craftsman*, Allen Lane, Londra 2008, pp. 157-176 [*L'uomo artigiano*, tr. it. di Adriana Bottini, Feltrinelli, Milano 2008].

<sup>21</sup> Bernard Williams, *Truth and Truthfulness*, Princeton University Press, Princeton 2002, pp. 100-110 [*Genealogia della verità: storia e virtù del dire il vero*, prefazione di Salvatore Veca, tr. it. di Gianfranco Pellegrino, Fazi, Roma 2005].

<sup>22</sup> Aristotle, *The Politics*, cit., libro 1, cap. 2, p. 28.

<sup>23</sup> Theodore Zeldin, *Conversation*, Harvill, Londra 1998, p. 87 [*La conversazione: di come i discorsi possano cambiarci la vita*, a cura di Roberto Cagliero, Sellerio, Palermo 2002].

<sup>24</sup> Michail Bachtin, *The Dialogic Imagination*, tr. ingl. di Caryl Emerson e Michael Holquist, University of Texas Press, Austin 2004, pp. 315 sgg., 361 sgg. [*Estetica e romanzo*, a cura di Clara Strada Janovic, Einaudi, Torino 1979]. Secondo Bachtin, la stratificazione delle voci dei diversi personaggi (compreso l'autore) è l'origine della profondità e ricchezza del romanzo: "La lingua usata dai personaggi del romanzo, la loro parlata, è verbalmente e semanticamente autonoma; il linguaggio di ciascun personaggio possiede un proprio sistema di credenze, dal momento che

ciascuno è il linguaggio di un altro in un'altra lingua; pertanto può anche rifrangere le intenzioni autoriali e di conseguenza può in una certa misura costituire una seconda lingua per l'autore. [...] il linguaggio del personaggio quasi sempre influenza il linguaggio autoriale (e a volte potentemente), spargendovi sopra parole di un altro [...] e in tal modo introducendovi stratificazione e polifonia. [...] Perciò, anche dove non vi sono elementi comici, dove non c'è parodia, ironia eccetera, dove non c'è alcun narratore, alcun autore presupposto o personaggio narrante, la diversità di voci e la stratificazione linguistica servono da base dello stile del romanzo. [...] la tridimensionalità della prosa, la sua profonda polifonia, che entra nel progetto stilistico e ne è il fattore determinante" (p. 315).

<sup>25</sup> Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Liberty Fund Press, Indianapolis 1982, p. 21 [*Teoria dei sentimenti morali*, a cura di Eugenio Lecaldano, Rizzoli, Milano 1995].

<sup>26</sup> Sarah Bakewell, *How to Live: A Life of Montaigne*, Chatto & Windus, Londra 2010, p. 1.

<sup>27</sup> Shani Orgad, *Story-Telling Online: Talking Breast Cancer on the Internet*, Lang, Londra 2005.

<sup>28</sup> Cass R. Sunstein, *Republic.com 2.0*, Princeton University Press, Princeton 2001 [*Republic.com: cittadini informati o consumatori di informazioni?* tr. it. di Antonio Diez, Daniele Donati, il Mulino, Bologna 2003].

<sup>29</sup> Citato in "BBC News Technology", 5 agosto 2010.

<sup>30</sup> Jaron Lanier, *You are not a Gadget*, Allen Lane, Londra 2010, p. 33 [*Tu non sei un gadget: perché dobbiamo impedire che la cultura digitale si impadronisca delle nostre vite*, tr. it. di Marco Bertoli, Mondadori, Milano 2010].

<sup>31</sup> Martha Nussbaum, Amartya Sen, *The Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford 1993.

## 1. "La questione sociale"

<sup>1</sup> Una vivace evocazione del Musée social si trova in Daniel Rogers, *Atlantic Crossings*, Harvard University Press, Cambridge,

Mass., 1998, pp. 11-17.

<sup>2</sup> Ivi, p. 13.

<sup>3</sup> Cfr. W.E.B. DuBois, *The American Negro at Paris*, in "Atlantic Monthly Review of Reviews", 22 (1900), pp. 575-577.

<sup>4</sup> Georg Simmel, *Soziologie der Geselligkeit*, in *Verhandlungen des Ersten Soziologentages vom 19-12 Oktober, 1910 in Frankfurt A.M.*, Mohr, Tübingen 1911, pp. 1-16.

<sup>5</sup> Cfr. Georg Simmel, *On Individuality and Social Forms*, a cura di Donald Levine, University of Chicago Press, Chicago 1972, "The Stranger", pp. 143-149 [*Lo straniero*, a cura di Donatella Simon, Il segnalibro, Torino 2006].

<sup>6</sup> Ivi; "The Metropolis and Mental Life", pp. 324-329 [*Le metropoli e la vita dello spirito*, a cura di Paolo Jedlowski, tr. it. di Paolo Jedlowski e Renate Siebert, Armando, Roma 2009<sup>7</sup>]; sui rapporti tra Tönnies e Simmel, si veda Kurt Wolff, *The Sociology of Georg Simmel*, Free Press, New York 1950.

<sup>7</sup> Hannah Arendt, *The Origins of Totalitarianism*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1968, pt. 2, "Imperialism", pp. 136-137 [*Le origini del totalitarismo*, parte seconda: Imperialismo, Edizioni di comunità, Milano 1967].

<sup>8</sup> Theda Skocpol, *Protecting Soldiers and Mothers*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1993.

<sup>9</sup> Si veda Frank Henderson Stewart, *Honor*, University of Chicago Press, Chicago 1994.

<sup>10</sup> Questo disastroso epilogo è dovuto essenzialmente al temperamento brusco e autoritario di Gordon Brown, il primo ministro sconfitto. Altri membri del partito, in particolare il ministro delle Attività produttive lord Mandelson, meglio dotati di capacità diplomatiche, non riuscirono a stemperare il clima di minaccia e di risentimento che si era creato. Si veda David Laws, *22 Days in May*, Biteback, Londra 2010.

<sup>11</sup> Si veda Alan Rusbridger, "2010 Andrew Olle Media Lecture". Altre ottime analisi su questo tema si trovano in Robert McChesney, *Journalism: Looking Backward, Going Forward*, in "Hedgehog Review", estate 2008, in particolare pp. 73-74; Michael Schudson, *The Sociology of News*, Norton, New York 2003,

specialmente pp. 38-40.

<sup>12</sup> Cfr. Richard Sennett e Jonathan Cobb, *The Hidden Injuries of Class*, Knopf, New York 1972.

<sup>13</sup> Per una valida rassegna della letteratura, si veda S. Sayyid e A. Vakil (a cura di), *Thinking Through Islamophobia*, Hurst, Londra 2011.

<sup>14</sup> Saul Alinsky scrisse due libri, *Reveille for Radicals*, Vintage, New York 1969; e *Rules for Radicals*, Random House, New York 1971 [*Le idee dei radicals: potere e democrazia negli Usa*, prefazione di Nico Perrone, tr. it. di Paola D'Ercole [et al.], Palomar, Bari 2008]. Una buona biografia è quella di Nicholas von Hoffman, *Radical*, Nation Books, New York 2010. Sul lavoro di attivista sociale di Obama a Chicago, si veda David Remnick, *The Bridge*, Knopf, New York 2010, pp. 134-142 [*Obama: una storia della nuova America*, tr. it. di Giancarlo Carlotti, Feltrinelli, Milano 2010].

<sup>15</sup> Saul Alinsky, *Rules for Radicals*, cit., p. 66.

<sup>16</sup> Jane Addams, *Twenty Years at Hull House*, Bibliobazaar, Charleston, S.C., 2008.

<sup>17</sup> Una descrizione più particolareggiata di Hull House e del quartiere si trova in Richard Sennett, *Families Against the City*, Harvard University Press, Cambridge 1970.

<sup>18</sup> Di Cabrini Green ho scritto più ampiamente in Richard Sennett, *Respect, in an Age of Inequality*, W.W. Norton, New York 2003, pp. 5-20 [*Rispetto: la dignità umana in un mondo di diseguali*, a cura di Gabriella Turnaturi, tr. it. di Rinaldo Falcioni, il Mulino, Bologna 2009].

<sup>19</sup> Manuel Castells, *The City and the Grassroots*, University of California Press, Berkeley 1985.

<sup>20</sup> Booker T. Washington, *Up from Slavery* (ed. orig. 1901), Dover, New York 1995, p. 50.

<sup>21</sup> Si veda Richard Sennett, *The Craftsman*, Allen Lane Penguin, London 2008 [*L'uomo artigiano*, tr. it. di Adriana Bottini, Feltrinelli, Milano 2008].

<sup>22</sup> Plato, *The Republic*, tr. ingl. di Melissa Lane et al., Penguin, Londra 2007, V.1-16; VI.19; VII.5 [Platone, *La Repubblica*, a cura di F. Sartori, Laterza-Bari 2007]; Confucius, *Analects*, tr. ingl. di D.C.

Lau, Penguin, Londra 2003, libro 7, detti 4-19 [Confucio, *Dialoghi*, tr. it. di Tiziana Lippiello, Einaudi, Torino 2007].

<sup>23</sup> Le fortune dell'artigiano nel corso della storia sono descritte più ampiamente in Richard Sennett, *The Craftsman*, cit.

<sup>24</sup> Randy Hodson, *Dignity at Work*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.

<sup>25</sup> Molti lettori conosceranno Fourier attraverso le pagine che gli dedica Roland Barthes nell'affascinante saggio *Sade, Fourier, Loyola*, University of California Press, Berkeley 1989 [*Sade, Fourier, Loyola*, introduzione di Gianfranco Marrone, tr. it. di Lidia Lonzi, Renzo Guidieri, Einaudi, Torino 2001 (1971)]. Un giudizio più pacato sulla sua opera si trova in Anthony Vidler, *The Writing on the Walls*, Princeton Architectural Press, Princeton 1987. Informazioni ulteriori sono in Gareth Stedman Jones, *Fourier*, Cambridge University Press, Cambridge 1966.

<sup>26</sup> Le fotografie di Frances Johnston furono conservate dallo scrittore, impresario teatrale e storico della fotografia Lincoln Kirstein, che ripresentò la mostra del 1900 al Museum of Modern Art di New York nel 1966. Frances Johnston, *The Hampton Album*, The Museum of Modern Art, distribuzione Doubleday & Co., New York 1966.

<sup>27</sup> Queste fotografie non erano comprese nella mostra organizzata da Kirstein al Museum of Modern Art. Ne ho viste alcune esposte di tanto in tanto in varie gallerie, ma non sono in grado di fornire dati precisi: nel descriverle vado a memoria.

<sup>28</sup> Karl Kautsky, *The Labour Revolution*, tr. ingl. di Henry Stenning, Allen and Unwin, Londra 1925 [*La rivoluzione sociale. Riforma e rivoluzione sociale*, tr. it. di Romeo Soldi, con uno studio introduttivo di Sergio Amato, Centro editoriale toscano, Firenze 2002].

## 2. Un equilibrio fragile

<sup>1</sup> St. Augustine, *City of God*, tr. ingl. di Henry Bettenson, Penguin, Londra 2003, libro XIV, cap. 27 [Sant'Agostino, *La città di*



*Dio*, tr. it. di Domenico Gentili, Città nuova, Collezione Nuova biblioteca agostiniana Opere di Sant'Agostino, Edizione latino-italiana, Roma 1978-1988]. Per Agostino, soltanto un rinnovamento della fede dell'umanità può ripristinare l'armonia naturale.

<sup>2</sup> Una bella recente edizione del *Paradise Lost* di Milton è quella curata e commentata da Earl Miner, William Moeck e Steven Jablonski, Bucknell, New York 2004.

<sup>3</sup> John Milton, *Paradise Lost*, libro 1, vv. 254-255.

<sup>4</sup> Thomas Hobbes, *Leviathan*, Penguin, Londra 1982, I, 13.9 [*Leviatano*, a cura di R. Santi, Bompiani, Milano 2001].

<sup>5</sup> Steven Pinker, *The Mind Reader*, in "Guardian", profilo (6 novembre 1999), pp. 6-7.

<sup>6</sup> Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, ed. riv., Basic Books, New York 2006. Questo stupendo studio ha per tema il dilemma del prigioniero, un classico problema di interazione sociale in cui ciascun giocatore deve calcolare benefici e rischi del cooperare con l'altro [prima edizione: *Giochi di reciprocità: l'insorgenza della cooperazione*, tr. it. di Raffaele Petrillo, Feltrinelli, Milano 1985].

<sup>7</sup> T.D. Seeley, *Honeybee Ecology*, Princeton University Press, Princeton 1985, e su un piano più tecnico, T.D. Seeley e R.A. Morse, *Nest Site Selection by the Honey Bee *Apis mellifera**, in "Insectes sociaux", 25/4 (1978), pp. 323-337.

<sup>8</sup> Bert Hölldobler e E.O. Wilson, *The Superorganism*, Norton, New York 2009, p. 7.

<sup>9</sup> Ivi, p. 5.

<sup>10</sup> Si veda James Lovelock, *Gaia: A New Look at Life on Earth*, Oxford University Press, Oxford 1979 [*Gaia: nuove idee sull'ecologia*, tr. it. di Vania Bassan Landucci, Bollati Boringhieri, Torino 1981].

<sup>11</sup> Così afferma la teoria dell'"equilibrio punteggiato" di Gould, che non ho la minima competenza per valutare. È presentata in forma accessibile in Stephen Jay Gould, *The Structure of Evolutionary Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2002, pp. 765-811 [*La struttura della teoria dell'evoluzione*, a cura di Telmo Pievani, tr. it. di G. Arduin, I. Blum, S. Boi, A. Cardini, L. Del Carlo, M. Ferraguti, S. Ferraresi, M.L. Ferrari, R. Guardigli, A.

Panini, G.P. Panini, Codice, Torino 2003].

<sup>12</sup> Michael Tomasello, *Why We Cooperate*, MIT Press, Cambridge, Mass., 2009, pp. 33-35 [*Altruisti nati: perché cooperiamo fin da piccoli*, tr. it. di Daria Restani, Bollati Boringhieri, Torino 2010].

<sup>13</sup> Frans de Waal e Sarah Brosnan, *Simple and Complex Reciprocity in Primates*, in Peter Kappeler e Carel van Schaik (a cura di), *Cooperation in Primates and Humans*, Springer, New York, Heidelberg 2006, pp. 85-105.

<sup>14</sup> J.B. Silk, S.F. Brosnan et al., *Chimpanzees are Indifferent to the Welfare of Unrelated Group Members*, in "Nature", 437 (2005), pp. 1357-1359. Una cosa interessante che emerge è come gli scimpanzé, quando hanno creato un legame con membri del medesimo sesso o del medesimo gruppo di età, possano mostrare indifferenza verso i membri della propria famiglia.

<sup>15</sup> Si veda Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1986.

<sup>16</sup> Si veda Joan Silk, *Practicing Hamilton's Rule*, in Kappeler e van Schaik, *Cooperation in Primates and Humans*, cit., pp. 25-46.

<sup>17</sup> Natalie e Joseph Henrich, *Why Humans Cooperate*, Oxford University Press, Oxford 2007, p. 37.

<sup>18</sup> Richard Dawkins, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 2006, p. 213. L'intero capitolo 12, pp. 202-233, illustra questa proposizione [*Il gene egoista: la parte immortale di ogni essere vivente*, tr. it. di Giorgio Corte e Adriana Serra, Oscar Mondadori, Milano 2009].

<sup>19</sup> Natalie Zemon Davis, *The Gift in Sixteenth-Century France*, Oxford University Press, Oxford 2000 [*Il dono: vita familiare e relazioni pubbliche nella Francia del Cinquecento*, tr. it. di Maria Gregorio, Feltrinelli, Milano 2002].

<sup>20</sup> Marcel Mauss, *The Gift*, tr. ingl. di W.D. Halls, Routledge, Londra 1990 [*Saggio sul dono: forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, introduzione di Marco Aime, tr. it. di Franco Zannino, Einaudi, Torino 2002]; Richard Titmuss, *The Gift Relationship*, The New Press, New York 1997; Alain Caillé, *Anthropologie du don*, Desclée de Brouwer, Parigi 2000.

<sup>21</sup> *The Talmud*, trad. e cura di Michael Levi Rodkinson, Isaac Mayer Wise, Godfrey Taubenhau, Bibliobazaar, Charleston, S.C., 2010, Bath Bathra 9b.

<sup>22</sup> La Sacra Bibbia, versione Cei, edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo 2008, 1 Cor 12: 4.

<sup>23</sup> Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Norton, New York 1998, pp. 184-185 [*L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, tr. it. di Mirko Tavosanis (Shake), Feltrinelli, Milano 1999; 2006<sup>6</sup>]; Richard Sennett, *Respect in an Age of Inequality*, Norton, New York 2003, pp. 210-216 [*Rispetto: la dignità umana in un mondo di diseguali*, a cura di Gabriella Turnaturi, tr. it. di Rinaldo Falcioni, il Mulino, Bologna 2009].

<sup>24</sup> Si veda Richard Sennett, *Flesh and Stone*, Norton, New York 1993, p. 183.

<sup>25</sup> È il caso, per esempio, di Edward Wilson nel suo libro giovanile *Sociobiology*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1975 [*Sociobiologia: la nuova sintesi*, tr. it. di Alfredo Suvero, Zanichelli, Bologna 1979]; in scritti più recenti, come *Consilience*, Little, Brown, New York 1998, Wilson ha tuttavia modificato la sua teoria [*L'armonia meravigliosa: dalla biologia alla religione, la nuova unità della conoscenza*, tr. it. di Roberto Cagliero, Oscar Mondadori, Milano 2000]. Una rassegna equilibrata delle possibilità e dei limiti dell'uso del comportamento animale come modello delle società umane si trova in W.G. Runciman, *The Social Animal*, University of Michigan Press, Ann Arbor 2000 [*L'animale sociale*, tr. it. di Rinaldo Falcioni, il Mulino, Bologna 2004].

<sup>26</sup> Partha Dasgupta, Peter Hammond e Eric Maskin, *The Implementation of Social Choice Rules*, in "Review of Economic Studies", 46/2 (1979), pp. 185-216; Drew Fudenberg e Eric Maskin, *Evolution and Cooperation in Noisy Repeated Games*, in "American Economic Review", 80/2 (1990), pp. 274-279.

<sup>27</sup> Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776), Methuen, Londra 1961, libro I, pp. 109-112 [*La ricchezza delle nazioni*, a cura di Anna e Tullio Baggiotti, Il Sole 24 Ore, Milano 2010].

<sup>28</sup> Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, cit.

<sup>29</sup> Si veda Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, Knopf, New

York 1977, pp. 80-84 [*Il declino dell'uomo pubblico: la società intimista*, tr. it. di Lucio Trevisan, Bompiani, Milano 1982].

<sup>30</sup> Ivi, p. 82.

<sup>31</sup> Si veda Ivi, pp. 73-88.

<sup>32</sup> Walter Benjamin, *Illuminations*, a cura di Hannah Arendt, tr. ingl. di Harry Zohn, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1968, *On Some Motifs in Baudelaire*, pp. 155-201 ["Di alcuni motivi in Baudelaire", in *Opere complete*, vol. VII, Einaudi, Torino 2006].

<sup>33</sup> La fonte di questa curiosa teoria è Antoine-Henri Jomini, *A Treatise on Grand Military Strategy*, tr. ingl. di S.B. Holabird, Van Nostrand, New York 1865 [*Trattato dell'arte della guerra, ossia, Nuovo quadro analitico delle principali combinazioni della strategia, della gran tattica, e della politica militare*, Tipografia di Giuseppe Donzuso, Acireale 1864<sup>2</sup>].

<sup>34</sup> Queste idee sono esposte in Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism*, Prentice-Hall, New York 1969 [*Interazionismo simbolico: prospettiva e metodo*, tr. it. di Raffaele Rauty, il Mulino, Bologna 2008]; si veda anche Herbert Blumer, *Movies and Conduct*, Macmillan, New York 1933.

<sup>35</sup> William McNeill, *Keeping Together in Time*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1995.

<sup>36</sup> Ivi, p. 37.

<sup>37</sup> L'episodio è descritto in Bryan Spinks, *Reformation and Modern Rituals and Theologies of Baptism*, Ashgate, Aldershot 2006, pp. 204-205.

<sup>38</sup> Clifford Geertz, *Negara*, Princeton University Press, Princeton 1980, specialmente il cap. 4.

<sup>39</sup> Eric Hobsbawm e Terence Ranger (a cura di), *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press, Cambridge 1983 [*L'invenzione della tradizione*, tr. it. di Enrico Basaglia, Einaudi, Torino 2002]; Benedict Anderson, *Imagined Communities*, ed. riv., Verso, New York 2006 [*Comunità immaginate: origini e fortuna dei nazionalismi*, prefazione di Marco D'Eramo, tr. it. di Marco Vignale, nuova ed., Manifestolibri, Roma 2009].

<sup>40</sup> Bronisław Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific* (1922), Read Books, Londra 2007 [*Argonauti del Pacifico occidentale*:

*riti magici e vita quotidiana nella società primitiva*, tr. it. di Maria Ariotti, Bollati Boringhieri, Torino 2004].

<sup>41</sup> Victor Turner, *From Ritual to Theater*, PAJ [Performing Arts Journal] Publications, New York 1982 [*Dal rito al teatro*, a cura di S. De Matteis, tr. it. di Paola Capriolo, il Mulino, Bologna 2007].

<sup>42</sup> Si veda Caitlin Zaloom, *Out of the Pits*, University of Chicago Press, Chicago 2010.

<sup>43</sup> Si veda Roland Barthes, *Elements of Semiology*, tr. ingl. di Richard Howard, Annette Lavers e Colin Smith, Hill and Wang, New York 1967 [*Elementi di semiologia: linguistica e scienza delle significazioni*, tr. it. di Aldo Bonomi, Einaudi, Torino 1966; nuova edizione a cura di Gianfranco Marrone, Einaudi, Torino 2002].

<sup>44</sup> Denis Diderot, *The Paradox of Acting*, tr. ingl. di W.H. Pollack, Hill and Wang, New York 1957, p. 14 [*Paradosso sull'attore*, tr. it. di Angelo Moneta, Rizzoli, Milano 1960].

<sup>45</sup> Si veda Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York 1959 [*La vita quotidiana come rappresentazione*, tr. it. di Margherita Ciacci, il Mulino, Bologna 2007]; Keith Thomas, "Introduction", in Jan Bremmer and Herman Roodenburg (a cura di), *A Cultural History of Gesture*, Cornell University Press, Ithaca, N.Y., 1992, p. 1.

<sup>46</sup> Niccolò Machiavelli, *Literary Works*, cura e tr. ingl. di J.R. Hale, Greenwood Press, Westport, Conn., 1979, p. 139 [*Opere*, a cura di Mario Bonfantini, R. Ricciardi Editore, Milano-Napoli, 2006].

<sup>47</sup> Si veda Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem*, ed. riv., Penguin, Londra 1977 [*La banalità del male. Eichmann a Gerusalemme*, tr. it. di Piero Bernardini, Feltrinelli, Milano 2010<sup>17</sup>].

### 3. *Il grande turbamento*

<sup>1</sup> L'analisi più recente ed esauriente del quadro di Holbein è quella di John David North, *The Ambassadors' Secret*, Phoenix, Londra 2004 [*Il segreto degli ambasciatori: la nuova interpretazione di uno dei grandi enigmi della pittura*, tr. it. di Stefano Galli, Rizzoli, Milano 2005].

<sup>2</sup> Una descrizione più esauriente dell'invenzione di strumenti ottici si trova in Richard Sennett, *The Craftsman*, Allen Lane, Londra 2008, pp. 195-197 [*L'uomo artigiano*, tr. it. di Adriana Bottini, Feltrinelli, Milano 2008].

<sup>3</sup> L'analisi più chiara della diplomazia rinascimentale rimane il testo classico di Garrett Mattingly, *Renaissance Diplomacy*, Cape, Londra 1955.

<sup>4</sup> Ernest Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, a cura di Ivor Roberts, Oxford University Press, Oxford 2009<sup>6</sup>, pp. 45-46.

<sup>5</sup> Due utili fonti per seguire il percorso di questi cambiamenti sono Miri Rubin, *Corpus Christi: The Eucharist in Late Medieval Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 1991, e Caroline Walker Bynum, *Holy Feast and Holy Fast: The Religious Significance of Food to Medieval Women*, University of California Press, Berkeley 1987 [*Sacro convivio, sacro digiuno: il significato religioso del cibo per le donne del Medioevo*, tr. it. di Sandro Lombardini, Feltrinelli, Milano 2001].

<sup>6</sup> O.B. Hardison, *Christian Rite and Christian Drama in the Middle Ages*, Johns Hopkins Press, Baltimore 1965, pp. 35 sgg.

<sup>7</sup> "Arredi scenici" li chiama infatti Andrew Sofer. Sono debitore del suo ottimo studio, *The Stage Life of Props*, University of Michigan Press, Ann Arbor 2003, pp. 31-60, che mi ha illuminato sugli usi medievali dell'ostia.

<sup>8</sup> Citato in Henry Kamen, *Early Modern European Society*, Routledge, Londra 2000, p. 222.

<sup>9</sup> Benjamin Kaplan, *Divided by Faith*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2007, p. 41.

<sup>10</sup> Bryan Spinks, *Reformation and Modern Rituals and Theologies of Baptism*, Ashgate, Aldershot 2006, p. 100.

<sup>11</sup> La Sacra Bibbia, versione Cei, edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo 2008, Romani 6: 3.

<sup>12</sup> Martin Luther, *Luthers Werke*, a cura di J.F.K. Knaake, et al., Bühlau, Weimar 2003, vol. 49, pp. 128-129.

<sup>13</sup> Si veda Diarmaid MacCulloch, *The Reformation*, Penguin, Londra 2004, p. 136.

<sup>14</sup> Martin Luther, *Colloquia Mensalia; or The Familiar*

*Discourses*, a cura di Henry Bell, Nabu Press, Charleston, S.C., 2010, cap. 2 [Lutero, *Discorsi a tavola*, a cura di Leandro Perini, con un saggio di Delio Cantimori, Einaudi, Torino 1999].

<sup>15</sup> Devo le conoscenze su questa materia alla mia ex allieva e ora collega Jennifer Homans: Jennifer Homans, *Apollo's Angels*, Random House, New York 2010; si vedano inoltre Jennifer Neville (a cura di), *Dance, Spectacle, and the Body Politics, 1250-1750*, Indiana University Press, Bloomington 2008; Georgia Cowart, *The Triumph of Pleasure*, University of Chicago Press, Chicago 2008.

<sup>16</sup> Georgia Cowart, *The Triumph of Pleasure*, cit., p. XVII.

<sup>17</sup> Julia Prest, *The Politics of Ballet at the Court of Louis XIV*, in Jennifer Neville, *Dance, Spectacle, and the Body Politics*, cit., p. 238.

<sup>18</sup> Philippe Beaussant, *Louis XIV: Artiste*, Payot, Parigi 1999, pp. 23-41.

<sup>19</sup> Jennifer Homans, *Apollo's Angels*, cit., pp. 15-19.

<sup>20</sup> Si veda Ernst Kantorowicz, *The King's Two Bodies*, Princeton University Press, Princeton 1957 [*I due corpi del re: l'idea di regalità nella teologia politica medievale*, tr. it. di Giovanni Rizzoni, Einaudi, Torino 1989].

<sup>21</sup> Si veda Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, Knopf, New York 1977, pp. 232-236 [*Il declino dell'uomo pubblico: la società intimista*, tr. it. di Lucio Trevisan, Bompiani, Milano 1982].

<sup>22</sup> Citazioni tratte da Joachim Fest, *Hitler*, Harcourt, New York 1974, pp. 517 e 51 [*Hitler*, tr. it. a cura di Francesco Saba Sardi, Rizzoli, Milano 1974].

<sup>23</sup> Theodore Abel, *Why Hitler Came into Power*, Prentice-Hall, New York 1938, p. 212.

<sup>24</sup> Per una trattazione generale sui laboratori artigiani si veda Robert Lopez, *The Commercial Revolution of the Middle Ages, 950-1350*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1971 [*La rivoluzione commerciale del Medioevo*, tr. it. di Aldo Serafini, Einaudi, Torino 1975]; Ibn Khaldun, *The Muqaddimah*, versione ridotta, tr. ingl. di Franz Rosenthal, Princeton University Press, Princeton 2004; Gervase Rosser, *Crafts, Guilds, and the Negotiation of Work in the Medieval Town*, in "Past and Present", n. 154 (1997); S.R. Epstein,

*Guilds, Apprenticeship, and Technological Change*, in "Journal of Economic History", 58 (1998).

<sup>25</sup> La situazione delle gilde medievali è descritta in maniera più approfondita in Richard Sennett, *The Craftsman*, cit. [L'uomo artigiano, cit.]

<sup>26</sup> Si vedano Bruno Latour e Steve Woolgar, *Laboratory Life*, Princeton University Press, Princeton 1986; Bruno Latour, *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1987 [La scienza in azione: introduzione alla sociologia della scienza, tr. it. di Silvio Ferraresi, Edizioni di Comunità, Torino 1998].

<sup>27</sup> Il perfezionamento della politura è di solito attribuito a Zacharias Janssen (1580-1638), anche se molti altri in quegli anni sapevano produrre lenti altrettanto efficienti. Si veda Henry King, *The History of the Telescope*, Dover Publications, New York 2003.

<sup>28</sup> Steven Shapin e Simon Schaffer, *Leviathan and the Air-Pump*, Princeton University Press, Princeton 1989 [Il Leviatano e la pompa ad aria: Hobbes, Boyle e la cultura dell'esperimento, tr. it. di Roberto Brigati, Paolo Lombardi, La nuova Italia, Scandicci 1994]; Steven Shapin, *The Scientific Revolution*, University of Chicago Press, Chicago 1998 [La rivoluzione scientifica, tr. it. di Michele Visentin, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino 2003].

<sup>29</sup> Si veda Elizabeth Eisenstein, *The Printing Press as an Agent of Change*, 2 voll. in 1, Cambridge University Press, Cambridge 1980, p. 55 [La rivoluzione inavvertita: la stampa come fattore di mutamento, tr. it. di Davide Panzieri, il Mulino, Bologna 1986].

<sup>30</sup> Richard Sennett, *The Craftsman*, cit., pp. 195-196.

<sup>31</sup> Michail Bachtin, *Speech Genres and Other Late Essays*, tr. ingl. di Michael Holquist, University of Texas Press, Austin 1986, p. 7.

<sup>32</sup> Peter Burke, *The Fortunes of the Courtier*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1996, p. 13 [Le fortune del Cortegiano: Baldassarre Castiglione e i percorsi del Rinascimento europeo, tr. it. di Annalisa Merlino, Donzelli, Roma 1998].

<sup>33</sup> Baldassar Castiglione, *The Book of the Courtier*, tr. ingl. di George Bull, Penguin, Londra 1976, pp. 342-343 [Il libro del



*cortegiano*, a cura di Luigi Preti, Einaudi, Torino 1965], libro IV, cap. L.

<sup>34</sup> Ivi, p. 67 [libro I, cap. XXVI].

<sup>35</sup> Ivi, p. 59 [libro I, cap. XVIII]; Giovanni della Casa, *Galateo*, tr. ingl. di R.S. Pine-Coffin, Penguin, Londra 1958, pp. 44-47 [*Galateo overo de' costumi*, a cura di Giancarlo Rati, Tascabili economici Newton, Roma 1993, Cap. XIV].

<sup>36</sup> Si veda Jorge Ardit, *A Genealogy of Manners*, University of Chicago Press, Chicago 1998.

<sup>37</sup> Norbert Elias, *The Civilizing Process*. Esistono diverse edizioni e versioni del libro di Elias, specialmente in traduzione inglese. Pubblicato nel 1936, come versione riveduta della sua *Habilitationsschrift*, il libro dovette attendere molti decenni prima di uscire in lingua inglese, in una traduzione, oltretutto, poco soddisfacente. Tra quelle recenti, la migliore è quella curata da Edmund Jephcott, Blackwell, Oxford 2000. Edito in Italia dal Mulino, nel 1988, fu pubblicato inizialmente, come era accaduto in altri paesi, in due parti distinte, poi raccolte in volume unico. Esaurita quella edizione, l'editore ha ritenuto opportuno riproporre i due volumi separati: *La civiltà delle buone maniere* (2009) e *Potere e civiltà* (2010).

<sup>38</sup> Baldassar Castiglione, *The Book of the Courtier*, cit., pp. 346-347.

<sup>39</sup> Si veda Garrett Mattingly, *Renaissance Diplomacy*, cit.

<sup>40</sup> Citato in Douglas Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, University of Chicago Press, Chicago 2002, p. 143 [Francesco Guicciardini, *Opere*, VIII: Scritti politici e Ricordi, a cura di Roberto Palmarocchi, Laterza, Bari 1933, par. 153].

<sup>41</sup> Ottaviano Maggi, *De legato*, libro 2, 64 v, citato in traduzione in Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, cit., p. 102.

<sup>42</sup> Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, a cura di Luigi Firpo, Einaudi, Torino 1972, cap. VII.

<sup>43</sup> Douglas Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, cit., p. 171.

<sup>44</sup> Ernest Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, cit., p. 9.

<sup>45</sup> Baldassar Castiglione, *The Book of the Courtier*, cit., pp. 284-285.

<sup>46</sup> Si veda Benedetta Craveri, *The Age of Conversation*, tr. ingl. di Teresa Waugh, New York Review of Books, New York 2005, pp. 27-43 [Originale italiano: Benedetta Craveri, *La civiltà della conversazione*, Adelphi, Milano 2001, pp. 55 sgg.].

<sup>47</sup> Vincent Voiture, *Poésies*, vol. 1, Didier, Parigi 1971, pp. 21-22.

<sup>48</sup> François de La Rochefoucauld, *Collected Maxims*, tr. ingl. di E.H. e A.M. Blackmore e Francine Giguère, Oxford University Press, Oxford 2007, massime 204, p. 57 e 102, p. 31 [*Massime: riflessioni varie e autoritratto*, tr. it., note e indice tematico di Giovanni Bogliolo, Rizzoli, Milano 2001<sup>6</sup>].

<sup>49</sup> Ivi, pp. 276-283.

<sup>50</sup> Jerrold Seigel, *The Idea of the Self*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, in particolare l'“epilogue”. Si tratta di un libro straordinario.

<sup>51</sup> Si veda Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, cit., pp. 80-82.

#### 4. La disuguaglianza

<sup>1</sup> Arloc Sherman e Chad Stone, *Income Gaps between Very Rich and Everyone Else...*, Center on Budget and Policy Priorities, 25 giugno 2010, <http://www.cbpp.org/cms/index.cfm?fa=view&id=3220>.

<sup>2</sup> I lettori conosceranno probabilmente questa ricerca dal libro più popolare di Putnam, *Bowling Alone*, ed. riv., Simon & Schuster, New York 2001 [*Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, il Mulino, Bologna 2004]. Il metodo e i temi, però, risalgono a un suo precedente studio sulle tradizioni civiche dell'Italia moderna: Robert Putnam, Robert Leonardi e Raffaella Nanetti, *Making Democracy Work*, ed. riv., Princeton University Press, Princeton 1994 [*La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993].

<sup>3</sup> Jeffrey Goldfarb, *The Cynical Society*, University of Chicago Press, Chicago 1991.

<sup>4</sup> Una buona sintesi di questo dibattito si trova in John Field,

*Social Capital*, Routledge, Londra 2008<sup>2</sup> [*Il capitale sociale: un'introduzione*, tr. it. di Paolo Boccagni, Erickson, Trento 2004].

<sup>5</sup> L'ultimo di questi attacchi si trova formulato in Ben Fine, *Theories of Social Capital: Researchers Behaving Badly*, Pluto Press, Londra 2010.

<sup>6</sup> Yuan Luo, *Guanxi: Principles, Philosophies and Implications*, in "Human Systems Management", 16/1 (1997), p. 43.

<sup>7</sup> Si veda Douglas Guthrie et al., *Social Connections in China*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, pp. 3-20.

<sup>8</sup> Unicef Innocenti Research Centre, *Child Poverty in Perspective: An overview of child well-being in rich countries* (Innocenti Report Card 7), Firenze 2007. Disponibile anche in italiano: *Prospettiva sulla povertà infantile: un quadro comparativo sul benessere dei bambini nei paesi ricchi*. Scaricabile all'indirizzo: <http://www.unicef-irc.org/publications/461>.

<sup>9</sup> Ivi, p. 5.

<sup>10</sup> Richard Wilkinson e Kate Pickett, *The Spirit Level*, Allen Lane, Londra 2009; si veda p.es. la tabella 8.6, p. 116 [*La misura dell'anima: perché le diseguaglianze rendono le società più infelici*, tr. it. di Adele Oliveri, Feltrinelli, Milano 2009].

<sup>11</sup> Sonia Sodha e Julia Margo, *Ex Curricula*, Demos Institute, Londra 2010, p. 77.

<sup>12</sup> Unicef, *Benessere infantile*, cit., pp. 42-45.

<sup>13</sup> Harold Stevenson, *Learning for Asian Schools*, in "Scientific American" (dicembre 1992), pp. 71-77, e Christopher Bagley, *Field Independence in Children in Group-Oriented Cultures: Comparisons from China, Japan, and North America*, in "Journal of Social Psychology", 135/4 (agosto 1995), pp. 523-525.

<sup>14</sup> Jay MacLeod, *Ain't No Makin' It*, Westview Press, Boulder, Col., 2009, e Pedro A. Noguera, *The Trouble with Black Boys*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009<sup>3</sup>.

<sup>15</sup> I dati per il Ventesimo secolo sono tratti da James McNeil, *The Kids Market*, Paramount, Ithaca, N.Y., 1999; per un quadro complessivo, si veda Alison Watson, *The Child in International Political Economy*, Routledge, Londra 2008.

<sup>16</sup> Juliet Schor, *Born to Buy*, Simon & Schuster, New York 2004,

pp. 189-202 [*Nati per comprare: salviamo i nostri figli, ostaggi della pubblicità*, Apogeo, Milano 2005].

<sup>17</sup> Darian Leader, *The New Black: Mourning, Melancholia and Depression*, Penguin, Londra 2009, p. 13.

<sup>18</sup> Leonard Sax, *Ritalin: Better Living through Chemistry?*, in "The World and I", 286 (2000), pp. 1-11. In Italia gli adolescenti in cura sono circa 1600 (dati risalenti al 2010) [N.d.T.].

<sup>19</sup> Mary Eberstadt, *Why Ritalin Rules*, in "Policy Review", 94 (aprile-maggio 2000), pp. 24-46.

<sup>20</sup> Si veda Larry Tye, *The Father of Spin*, Holt, New York 1998.

<sup>21</sup> Della sterminata letteratura piagetiana, l'applicazione forse più diretta al tema del consumo infantile si trova in Deborah Roedder John, *Consumer Socialization of Children*, in Flemming Hansen, et al. (a cura di), *Children: Consumption, Advertising and Media*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2002. Si vedano in particolare le pp. 30-31.

<sup>22</sup> Juliet Schor, *Born to Buy*, cit., p. 149.

<sup>23</sup> Ivi, p. 174.

<sup>24</sup> Cfr. Agnes Nairn, Jo Ormrod e Paul Bottomley, *Watching, Wanting, and Wellbeing*, National Consumer Council, Londra 2007, p. 34.

<sup>25</sup> Tim Kasser, Richard Ryan et al., *The Relations of Material and Social Environments to Late Adolescents' Materialistic and Prosocial Values*, in "Developmental Psychology", 31 (1995), pp. 901-914; Tim Kasser e Richard Ryan, *A Dark Side of the American Dream*, in "Journal of Personality and Social Psychology", 65/2 (1993), pp. 410-422.

<sup>26</sup> David Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, Random House, New York 2010 [*Facebook. La storia: Mark Zuckerberg e la sfida di una nuova generazione*, Hoepli, Milano 2011].

<sup>27</sup> Ed Mayo e Agnes Nairn, *Consumer Kids*, Constable, Londra 2009, p. 171 [*Baby consumatori: come il mercato compra i nostri figli*, tr. it. di Roberta Bargellesi, Nuovi Mondi, Modena 2010].

<sup>28</sup> Sherry Turkle, *Alone Together, Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York 2011.

<sup>29</sup> Judy Wajcman, Michael Bittman e Jude Brown, *Intimate*

*Connections: The Impact of the Mobile Phone on Work/Life Boundaries*, in Gerard Goggin e Larissa Hjorth (a cura di), *Mobile Technologies: From Telecommunications to Media*, Routledge, Londra 2009, pp. 9-22; Judy Wajcman, Michael Bittman e Jude Brown, *Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions*, in "Sociology", 42/4 (2008), pp. 635-652.

<sup>30</sup> Si veda Jo Henley, *We're Not Socially Abnormal*, in "Guardian", G2 (16 luglio 2010), pp. 12-15.

<sup>31</sup> Paul DiMaggio, Eszter Hargittai, et al., *Social Implications of the Internet*, "Annual Review of Sociology", 27 (2001), pp. 307-336.

<sup>32</sup> Ivi, p. 316.

<sup>33</sup> Ed Mayo e Agnes Nairn, *Consumer Kids*, cit., p. 224.

<sup>34</sup> Ivi, p. 225.

<sup>35</sup> David Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, cit., p. 92.

<sup>36</sup> Shamus Khan, *Privilege*, Princeton University Press, Princeton 2010. Si veda inoltre Erik Olin Wright e Donmoon Cho, *The Relative Permeability of Class Boundaries to Cross-Class Friendships: A Comparative Study of the United States, Canada, Sweden, and Norway*, in "American Sociological Review", 57/1 (febbraio 1992), pp. 85-102.

## 5. Il triangolo sociale

<sup>1</sup> Si veda Richard Sennett e Jonathan Cobb, *The Hidden Injuries of Class*, Knopf, New York 1972.

<sup>2</sup> Rob Gregory, *Interview with Peter Zumthor*, in "Architectural Review", 225 (maggio 2009), p. 20.

<sup>3</sup> Georg Simmel, *The Philosophy of Money*, tr. ingl. di Tom Bottomore e David Frisby, Routledge, Londra 1990<sup>2</sup>, p. 179 [*Filosofia del denaro*, a cura di Alessandro Cavalli e Lucio Perucchi, Utet, Torino 1984].

<sup>4</sup> William James, *The Will to Believe*, in *Essays in Pragmatism*, Hafner Press, New York 1948, p. 89 [*Pragmatismo*, a cura di Sergio Franzese, Aragno, Milano 2007; anche: *Volontà di credere*, introd. di Carlo Sini, tr. it. di Piero Bairati, BUR, Milano 1984].

<sup>5</sup> William James, *The Sentiment of Rationality*, in *Essays in Pragmatism*, cit., p. 22.

<sup>6</sup> Tom Juravich, *Chaos on the Shop Floor*, Temple University Press, Philadelphia 1985.

<sup>7</sup> Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776), Methuen, Londra 1961, pp. 302-303 [*La ricchezza delle nazioni*, a cura di Anna e Tullio Bagiotti, Il Sole 24 Ore, Milano 2010].

<sup>8</sup> David Kynaston, *A History of the City of London*, vol. 4, Pimlico, Londra 2002.

<sup>9</sup> Saskia Sassen, *The Mobility of Labor and Capital*, Cambridge University Press, Cambridge 1988, pp. 4-5, 105-106.

<sup>10</sup> Daniel Bell, *Work and its Discontents*, in Id., *The End of Ideology*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1988, p. 233 [*La fine dell'ideologia: il declino delle idee politiche dagli anni cinquanta a oggi*, tr. it. di Savino D'Amico, SugarCo, Milano 1991].

<sup>11</sup> Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Norton, New York 1998, pp. 41-42 [*L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, trad. di Mirko Tavosanis (Shake), Feltrinelli, Milano 1999; 2006<sup>6</sup>].

<sup>12</sup> William H. Whyte, *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2002 (1956) [*L'uomo dell'organizzazione*, introd. e tr. it. di Luciano Gallino, Einaudi, Torino 1960]; C. Wright Mills, *White Collar*, Oxford University Press, Oxford 1968 [*Colletti bianchi: la classe media americana*, pref. di Augusto Illuminati, tr. it. di Sandro Sarti, Einaudi, Torino 1966]; Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago 1964; ristampa: Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 2010 [*Il fenomeno burocratico*, introd. di Paolo Maranini, ETAS Kompass, Milano 1969].

<sup>13</sup> Bennett Harrison, *Lean and Mean*, Routledge, Londra 1998 [*Agile e snella: come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, pref. di Giuseppe Tattara, tr. it. di Mario Baccianini, Edizioni Lavoro, Roma 1999].

<sup>14</sup> Si veda Saskia Sassen, *The Global City*, Princeton University Press, Princeton 2001<sup>2</sup> [*Città globali: New York, Londra, Tokyo*, pref. di Guido Martinotti, tr. it. di Carla Palmieri, UTET Università,

Torino 1997].

<sup>15</sup> Le sue riflessioni più recenti su tale differenza si trovano in George Soros, *The New Paradigm for Financial Markets*, PublicAffairs, New York 2008 [*Cattiva finanza: come uscire dalla crisi. Un nuovo paradigma per i mercati*, tr. it. di Thomas Fazi, Fazi, Roma 2008].

<sup>16</sup> Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, 2<sup>a</sup> ed. riv., vol. I, Blackwell, Oxford 2009 [*La nascita della società in rete*, vol. I, tr. it. di Lara Turchet, EGEA Università Bocconi, Milano 2002].

<sup>17</sup> Citato nel "New York Times", 13 febbraio 1996, pp. 1, 6.

<sup>18</sup> Si veda Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, cit.

<sup>19</sup> "The Economist", 28 febbraio 2009, p. 27.

<sup>20</sup> Richard Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven 2006 [*La cultura del nuovo capitalismo*, tr. it. di Carlo Sandrelli, il Mulino, Bologna 2006].

<sup>21</sup> Voglio ringraziare Matthew Gill, che per primo mi suggerì il progetto e ha da poco pubblicato uno studio sugli addetti alla contabilità a Londra, *Accountants' Truth*, Oxford University Press, Oxford 2009, che costituisce una buona introduzione al mondo dei back office finanziari; un grazie anche al mio studente Jesse Potter, che a Londra conduce una ricerca sugli effetti del lavoro sulle persone di quaranta-cinquant'anni. A New York, desidero ringraziare Sarah Kauffman, che mi ha aiutato a dare inizio al progetto.

<sup>22</sup> Gli uffici di collocamento di New York sono di tre tipi: quelli gestiti dallo stato di New York, quelli finanziati dalla municipalità e quelli a finanziamento privato. I miei contatti avvennero attraverso il Manhattan Workforce 1 Career Center, gestito dallo stato, in Varick Street, che offre servizi parziali e indirizza le persone al più completo Workforce 1 Career Center in 125th Street. Lì la gente viene aiutata a trovare un posto, avviata a corsi di qualificazione o riqualificazione e aggiornamento. Mentre nella zona sud ci sono numerosi centri privati, come Wall Street Services, che forniscono servizi mirati ai lavoratori del settore finanziario.

<sup>23</sup> Katherine Newman, *Falling from Grace*, University of California Press, Berkeley 1999. "La ristrutturazione del mercato del

lavoro comporta che i lavoratori 'in mobilità' [*displaced*], quelli il cui lavoro si è esaurito o è stato trasferito all'estero, rimangono in una condizione più precaria anche se trovano una nuova occupazione. Si tratta spesso dei lavoratori più vecchi ma con minore anzianità, senza esperienza del nuovo campo di lavoro o che iniziano nuovi lavori con minori garanzie sociali a lungo termine" (pp. 24-27). Perciò, anche tra coloro che riescono alla fine a "trovare l'occupazione rispettabile che avevano prima, molti avranno perduto degli anni nel frattempo e non recupereranno gli avanzamenti di carriera che avrebbero ottenuto se non fossero stati posti in mobilità. In entrambi i casi (di re-impiego e di mobilità permanente), il danno – misurato in termini economici o emotivi – è duraturo e doloroso" (p. 40).

<sup>24</sup> American Management Association, *2002 Survey on Internal Collaboration*, p. 1, <http://www.amanet.org/training/articles/2002>. Per avere accesso a questo materiale occorre registrarsi, ma la registrazione è gratuita.

<sup>25</sup> American Management Association, *Organizational Communication Survey 2005* (in collaborazione con Society for Human Resource Management and Career.Journal.Com), postato il 14 novembre 2005, <http://www.amanet.org/training/articles/2005>.

<sup>26</sup> Per una analisi più approfondita si veda Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, cit., pp. 106-117 [*L'uomo flessibile*, cit.].

<sup>27</sup> Gideon Kunda, *Engineering Culture*, Temple University Press, Philadelphia 1992 [*L'ingegneria della cultura: controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, intr. di Pasquale Gagliardi, tr. it. di Elena Recchia, Edizioni di Comunità, Einaudi, Torino 2000].

<sup>28</sup> Matthew Gill, *Accountants' Truth*, cit.

<sup>29</sup> Chartered Management Institute, "Better Managed Britain, One Poll Study", novembre 2009, <http://www.managers.org.uk>. Indagine condotta nel 2009 su un campione di 3000 adulti.

<sup>30</sup> Ludwig von Mises, *Epistemological Problems of Economics*, tr. ingl. di George Reisman, New York University Press, New York 1978, *Malinvestment of Capital*, pp. 239-242 [*Problemi epistemologici dell'economia*, Armando, Roma 1988].



<sup>31</sup> Dati tratti da Jeffrey Pfeffer, *Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors*, in "Administrative Science Quarterly" (1988), pp. 349-364 (<http://www.jstor.org/stable/2391668>). Melissa Stone e Francie Ostrower, *Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" (2007) (<http://nvs.sagepub.com/content/36/3/416>). Rikki Abzug e J.S. Simonoff, *Nonprofit Trusteeship in Different Contexts*, Ashgate, Aldershot 2004.

<sup>32</sup> David Rothkopf, *Superclass*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2009, p. 31 [*Superclass: la nuova élite globale e il mondo che sta realizzando*, Mondadori, Milano 2008].

## 6. Il sé non collaborativo

<sup>1</sup> Charles Wright Mills e Hans Gerth, *Character and Social Structure*, Harvest, New York 1999, in particolare la sezione intitolata "Social Relativity of the Generalized Other", pp. 98-107, 125-129 [*Carattere e struttura sociale*, a cura di Paolo Ammassari, UTET, Torino 1953/1969].

<sup>2</sup> Søren Kierkegaard, *The Concept of Anxiety*, tr. ingl. di Reidar Thomte, Princeton University Press, Princeton 1981 [*Il concetto dell'angoscia*, a cura di Cornelio Fabro, SE, Milano 2007 (anche in Kierkegaard, *Opere*, vol. I, edizione a cura di Cornelio Fabro, Piemme, Casale Monferrato 1995)].

<sup>3</sup> Leon Festinger, et al., *When Prophecy Fails*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1956.

<sup>4</sup> Citato in Richard Sennett, *Authority*, Knopf, New York 1980, p. 76 [*Autorità: subordinazione e insubordinazione: l'ambiguo vincolo tra il forte e il debole*, tr. it. di Sandro D'Alessandro, Bompiani, Milano 1981].

<sup>5</sup> Ivi, p. 96.

<sup>6</sup> Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry*, University of California Press, Berkeley 1974; Transaction Publishers, New Brunswick, N.J. 2001 [*Lavoro e autorità nell'industria*, a cura di

Luciano Gallino, tr. it. di Tilde Giani Gallino, Angelo Pichierri, ETAS Kompass, Milano 1973].

<sup>7</sup> Si veda Eric Klinenberg, *Solo*, Penguin, Londra, in uscita, 2012.

<sup>8</sup> Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness*, tr. ingl. di Hazel E. Barnes, Philosophical Library, New York 1976, p. 456 [*L'essere e il nulla*; tr. it. di Giuseppe Del Bo, revisione e cura di Franco Fergnani e Marina Lazzari, Il saggiatore, Milano 2008].

<sup>9</sup> Sigmund Freud, *Totem and Taboo*, tr. ingl. di James Strachey, Routledge Classics, Londra 2001; *On Narcissism: An Introduction*, in Peter Gay (a cura di), *The Freud Reader*, Norton, Londra 1995 [Sigmund Freud, *Opere*, a cura di Cesare Musatti, 12 voll., Bollati Boringhieri, Torino 1966-1980, vol. VIII; *Introduzione al narcisismo: 1914*, tr. it. di Renata Colorni, Bollati Boringhieri, Torino 2009].

<sup>10</sup> Heinz Kohut, *The Analysis of the Self*, International Universities Press, New York 1971, pp. 33-34 [*Narcisismo e analisi del sé*, tr. it. di Simonetta Adamo Tatafiore, Bollati Boringhieri, Torino 2006 (1976)].

<sup>11</sup> Si veda Otto Kernberg, *Structural Derivatives of Object Relationships*, in "International Journal of Psychoanalysis", 47 (1966), pp. 236-253.

<sup>12</sup> Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, University of Chicago Press, Chicago 1964, p. 112.

<sup>13</sup> Robert J. Lifton, *Home from the War*, Simon & Schuster, New York 1974.

<sup>14</sup> Un classico tra gli studi sul legame emotivo che si crea in guerra è Bernard Fall, *The Siege of Dien Bien Phu*, Random House, New York 1967; si veda inoltre, per la guerra del Vietnam, A.F. Krepinevich, Jr., *The Army and Vietnam*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1986. Una potente descrizione del legame emotivo tra soldati durante la Prima guerra mondiale si trova in Charles Edmunds (pseud. di Charles Carrington), *A Subaltern's War*, Peter Davies, London 1929.

<sup>15</sup> Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity*, Polity, Cambridge 1991 [*Identità e società moderna*, tr. it. di Maria Aliberti, Adolfo Fattori, Ipermedium libri, Napoli 1999].

<sup>16</sup> Martin Heidegger, *Being and Time*, tr. ingl. di Joan Stambaugh, State University of New York Press, Albany 1996, part IV, *Temporality and Everydayness*, sez. 69, *The Temporality of Being-in-the-World and the Problem of the Transcendence of the World*, pp. 321-333 [Essere e tempo, a cura di Alfredo Marini, testo tedesco a fronte, I Meridiani, Mondadori, Milano 2008<sup>2</sup>].

<sup>17</sup> Raymond Aron, *Main Currents in Sociological Thought*, vol. 1, Penguin, Londra 1969 [Le tappe del pensiero sociologico: Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber, tr. it. di Aldo Devizzi, Mondadori, Milano 1972].

<sup>18</sup> Si veda Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco 1975.

<sup>19</sup> R. Farmer e N.D. Sundberg, *Boredom Proneness: The Development and Correlates of a New Scale*, in "Journal of Personality Assessment", 50/1 (1986), pp. 4-17.

<sup>20</sup> Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. La traduzione inglese classica è quella di Talcott Parsons (Scribner, New York 1950), che tuttavia ha una prosa più legnosa dell'originale tedesco. Il brano proposto è citato nella traduzione inglese di Martin Green, in Martin Green, *The Von Richthofen Sisters*, Basic Books, New York 1974, p. 152 [L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, intr. di Giorgio Galli, tr. it. e appendici di Anna Maria Marietti, BUR, Milano 2007<sup>16</sup>].

<sup>21</sup> Si veda Simon Schama, *The Embarrassment of Riches*, Knopf, New York 1987; Albert Hirschman, *The Passions and the Interests*, ed. riv., Princeton University Press, Princeton 1992 [Le passioni e gli interessi: argomenti politici in favore del capitalismo prima del suo trionfo, tr. it. di Sandra Gorresio, Feltrinelli, Milano 1979]; R.H. Tawney, *Religion and the Rise of Capitalism*, ed. riv., Read, Londra 2006 [La religione e la genesi del capitalismo: studio storico, tr. it. di Orio Peduzzi, Feltrinelli, Milano 1967<sup>2</sup>].

<sup>22</sup> Lionel Trilling, *Sincerity and Authenticity*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1972.

## 7. Il laboratorio artigiano

<sup>1</sup> Si veda Kenneth Holyoke, *Symbolic Connectionism*, in K. Anders Ericsson e Jacqui Smith (a cura di), *Toward a General Theory of Expertise*, Cambridge University Press, Cambridge 1991, pp. 303-335.

<sup>2</sup> Questo detto compare per la prima volta in un articolo di Roger Sessions nel "New York Times", 8 gennaio 1950, in cui l'autore sembra parafrasare Einstein: "Ricordo inoltre un'osservazione di Albert Einstein che sicuramente vale per la musica. Einstein disse, in sostanza, che tutto va reso il più possibile semplice, ma non più semplice di così". <http://select.nytimes.com>. Una versione più elaborata si trova in una conferenza dello stesso Einstein dal titolo: "On the Method of Theoretical Physics", Herbert Spencer Lecture, tenuta a Oxford il 10 giugno 1933; pubblicata anche in "Philosophy of Science, 1/2 (aprile 1934), pp. 163-169, a p. 165.

<sup>3</sup> Al lettore interessato alla raffinata semplicità di Stravinskij consiglio vivamente la lettura di Richard Taruskin, *Stravinsky and the Russian Traditions*, vol. II, Oxford University Press, Oxford 1996, pp. 1441-1500 [*Le sacre du printemps: le tradizioni russe, la sintesi di Stravinsky*, edizione italiana a cura di Daniele Torelli e Marco Uvietta, Ricordi, Milano 2002].

<sup>4</sup> Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York 1959 [*La vita quotidiana come rappresentazione*, cit.]; Goffman, "Role Distance", nel suo *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill, Indianapolis 1961 [*Espressione e identità*, tr. it. e introduzione di Paolo Maranini, Mondadori, Milano 1979].

<sup>5</sup> Michel de Certeau, *The Practice of Everyday Life*, vol. 1, tr. ingl. di Steven Rendall, University of California Press, Berkeley 1988, p. xv [*L'Invenzione del quotidiano*, tr. it. di Mario Baccianini, Lavoro, Roma 2005]. In inglese c'è un secondo volume, che riguarda più direttamente il quartiere di Croix-Rousse: Michel de Certeau, Luce Giard e Pierre Mayol, *The Practice of Everyday Life*, vol. 2, tr. ingl. di Timothy Tomasik, University of Minnesota Press,

Minneapolis 1998.

<sup>6</sup> Charles Darwin, *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, Harper Perennial, New York 2009 [*L' espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali*, tr. it. di Fiamma Bianchi Bandinelli Baranelli, Isabella C. Blum, introduzione, postfazione e commenti di Paul Ekman, Bollati Boringhieri, Torino 1999<sup>3</sup>].

<sup>7</sup> Charles le Brun, *Conférence sur l'expression de passions*, in Id., *L'expression des passions & autres conférences*, a cura di Julien Philipe, Editions Dedale, Marsonneuve et Larase 1994 [tr. it., *Le figure delle passioni. Conferenze sull'espressione e la fisionomia*, cura e trad. di Maurizio Giuffredi, Raffaello Cortina Editore, Milano 1992] Sul contrasto di Darwin con Le Brun, si veda Jean-Jacques Courtine e Claudine Haroche, *Histoire du visage*, Rivages, Parigi 1988, pp. 89-93 [*Storia del viso: esprimere e tacere le emozioni*, 16.-19. secolo, tr. it. e nota di Gianfranco Marrone, Sellerio, Palermo 1992].

<sup>8</sup> Si veda William Elliot Griffis, *Corea, the Hermit Nation*, Scribner, New York 1882. Griffis fu uno dei primi antropologi a studiare in particolare il lamento funebre.

<sup>9</sup> Courtine e Haroche, *Histoire du visage*, cit.

<sup>10</sup> Jürgen Streeck, *Gesturecraft*, John Benjamins, Amsterdam 2009, p. 189.

<sup>11</sup> Si veda Richard Sennett, *The Craftsman*, Allen Lane, Londra 2008, pp. 197-9 [tr. it. cit.].

## 8. La diplomazia quotidiana

<sup>1</sup> Si veda Godfried Engbersen, Kees Schuyt *et al.*, *Cultures of Unemployment*, University of Amsterdam Press, Amsterdam 2006.

<sup>2</sup> Il tema è trattato estesamente in Philip Rieff, *The Triumph of the Therapeutic*, University of Chicago Press, Chicago 1987.

<sup>3</sup> Sto sintetizzando una massa di dati enorme. Il lettore che voglia orientarsi in questa foresta può consultare Andrew Hacker, *Where Will We Find the Jobs?*, in "New York Review of Books", 58/3 (24 febbraio 2011). Si veda inoltre Phillip Brown, Hugh Lauder e David Ashton, *The Global Auction: The Broken Promises of*

*Education, Jobs and Incomes*, Oxford University Press, Oxford 2011.

<sup>4</sup> Rowena Barrett e Pooran Wynarczyk, *Building the Science and Innovation Base: Work, Skills, and Employment*, in "New Technology, Work, and Employment", 24/3 (2009), pp. 210-214 (L'intero numero è dedicato ai problemi della riqualificazione dei lavoratori).

<sup>5</sup> Simon Jenkins, *Thatcher and Sons*, Allen Lane, London 2006, p. 56.

<sup>6</sup> Si veda Lewis Coser, *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York 1956 [*Le funzioni del conflitto sociale*, tr. it. di Paolo Demartis, Feltrinelli, Milano 1967].

<sup>7</sup> Sto pensando a mio zio, Norman Brown, grande mediatore nelle controversie sindacali del lavoro a Chicago. Tra la bibliografia sull'argomento, si veda, dal punto di vista storico, Duff Cooper, *Talleyrand*, Grove Press, New York 2001 [*Talleyrand*, a cura di Mario Vinciguerra, Mondadori, Milano 1974 (Einaudi, 1938)]; oppure, per le pratiche diplomatiche contemporanee, Henry Kissinger, *Diplomacy*, Simon & Schuster, New York 1994 [*L'arte della diplomazia*, tr. it. di Giorgio Arduin, Sperling paperback, Milano 2004<sup>2</sup>]. Talleyrand e Kissinger furono dei maestri nel giudicare quando separare e quando riunire le parti in conflitto.

<sup>8</sup> Theodore Kheel (1914-2010), un avvocato di New York, nel 1938 cominciò a occuparsi di relazioni industriali per il governo e all'inizio degli anni sessanta istituì Automation House, un centro per le trattative sindacali. Il suo libro, *The Keys to Conflict Resolution*, Four Walls, Eight Windows, New York 1999, non rende sufficiente giustizia al suo coraggio e al suo talento per la diplomazia quotidiana, doti che emergono meglio nel ritratto giornalistico pubblicato dal "New York Magazine", 8 gennaio 1979, pp. 35-43.

<sup>9</sup> Un'ottima rassegna dell'imprenditoria degli immigrati si trova in Robert Kloosterman e Jan Rath (a cura di), *Immigrant Entrepreneurs*, Berg, Oxford 2003, in particolare Pyong Gap Min e Mehdi Bozorgmehr, *United States: The Entrepreneurial Cutting Edge*, pp. 17-38.

<sup>10</sup> Theodore Kheel, *The Keys to Conflict Resolution*, cit.

<sup>11</sup> Pyong Gap Min, *Ethnic Solidarity for Economic Survival*, Russell Sage Foundation, New York 2008, p. 85.

<sup>12</sup> Ivi, pp. 114-118; la citazione si trova a p. 117.

<sup>13</sup> Denis Diderot, *The Paradox of Acting*, tr. ingl. di W.H. Pollock, Hill and Wang, New York 1957 [tr. it. cit.].

<sup>14</sup> Wilbert van Vree, *Meetings, Manners, and Civilization*, tr. ingl. di Kathleen Bell, Leicester University Press, Leicester 1999, pp. 256-311.

<sup>15</sup> Mary Poovey, *A History of the Modern Fact*, University of Chicago Press, Chicago 1998.

<sup>16</sup> Citato in Wilbert van Vree, *Meetings, Manners, and Civilization*, p. 56.

<sup>17</sup> Qui faccio riferimento alla versione più recente: Ernest Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, a cura di Ivor Roberts, Oxford University Press, Oxford 2009<sup>6</sup>.

<sup>18</sup> Ivi, 4.16, p. 53 (da diplomatico quale è, Satow ordina il suo testo in commi).

<sup>19</sup> Ivi, 4.19, p. 54.

<sup>20</sup> Citato in Ivi, 40.25, pp. 626-627.

<sup>21</sup> Citato in Ivi, 40.3, pp. 618-619.

<sup>22</sup> Joseph Nye, *Soft Power*, Perseus Books, New York 2004.

<sup>23</sup> La Rochefoucauld, *Collected Maxims*, tr. ingl. E.H. e A.M. Blackmore e Francine Giguere, Oxford University Press, Oxford 2007, massima 256, p. 73 [tr. it. cit.].

<sup>24</sup> Jacques Lecoq, *The Moving Body* (che però non rende bene il titolo originale francese, *Le Corps poétique*), tr. ingl. di David Bradby, Methuen, Londra 2002, pp. 4-5 [*Il corpo poetico: un insegnamento della creazione teatrale*, trad. di Renata Mangano, cura dell'edizione italiana di Gioia Costa, Ubulibri, Milano 2001<sup>2</sup>].

<sup>25</sup> Ivi, p. 39.

<sup>26</sup> *Ibid.*

## 9. La comunità

<sup>1</sup> Ho descritto più diffusamente il quartiere di Cabrini Green e

gli incontri tra noi che vi eravamo cresciuti in Richard Sennett, *Respect in an Age of Inequality*, Norton, New York 2003, parte I [tr. it. cit.].

<sup>2</sup> Robert Nisbet, *The Quest for Community*, nuova ed. riv., ISI Books, Londra 2010 [*La Comunità e lo Stato*, intr. di Franco Ferrarotti, Edizioni di Comunità, Milano 1957].

<sup>3</sup> Per la città di Chicago, la guida classica a questa configurazione economico-spaziale è Homer Hoyt, *One Hundred Years of Land Values in Chicago*, Beard Books, Chicago 2000.

<sup>4</sup> Una buona sintesi dei dati sulle economie locali nell'economia globale odierna è il libro di Bruno Dallago e Chiara Guglielmetti (a cura di), *Local Economies and Global Competitiveness*, Palgrave, Basingstoke 2010.

<sup>5</sup> Saskia Sassen, *The Global City*, Princeton University Press, Princeton 2001<sup>2</sup>, pp. 265 sgg. [tr. it. cit.].

<sup>6</sup> M.R. Knapp et al., *The Economics of Volunteering*, "Non-Profit Studies", 1/1 (2006) (<http://kar.kent.ac.uk/26911>); Roy Kakoli e Susanne Ziemek, *On the Economics of Volunteering*, citato in Knapp et al.; l'intero articolo si può leggere su <http://hdl.handle.net/10068/127795>.

<sup>7</sup> Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, nuova ed. riv., tr. ingl. di Myra Ramos, Penguin, Londra 1996 [*La pedagogia degli oppressi*, tr. it. e cura di Linda Bimbi, Gruppo Abele, Torino 2011 (Mondadori, Milano 1972)].

<sup>8</sup> David Healy, *The Anti-Depressant Era*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1997.

<sup>9</sup> Darian Leader, *The New Black: Mourning, Melancholia and Depression*, Penguin, Londra 2009, pp. 183 sgg.

<sup>10</sup> Sigmund Freud, *Totem and Taboo*, tr. ingl. di James Strachey, Norton, New York 1950, p. 65 [*Totem e tabù e altri scritti 1912-1914*, in *Opere*, vol. VII, a cura di C.L. Musatti, Bollati Boringhieri, Torino 2003].

<sup>11</sup> Sigmund Freud, *Mourning and Melancholia*, pubblicato nell'archivio freudiano con il titolo: *On Murder, Mourning and Melancholia*, tr. ingl. di Shaun Whiteside, Penguin, Londra 2005, pp. 204-205.



<sup>12</sup> Hannah Arendt, *Essays in Understanding: Formation, Exile, and Totalitarianism*, a cura di Jerome Kohn, Schocken, New York 2005 [*Archivio Arendt*, a cura di Simona Forti, intr. di Jerome Kohn, tr. it. di Paolo Costa, vol. I: 1930-1948, vol. II: 1950-1954, Feltrinelli, Milano 2003].

<sup>13</sup> Émile Durkheim, *On Suicide*, tr. ingl. di Robin Buss, introd. di Richard Sennett, Penguin, Londra 2006 [*Il suicidio: studio di sociologia*, intr. di Roberto Guiducci, tr. it. di Rosantonietta Scramaglia, BUR, Milano 2008<sup>2</sup>].

<sup>14</sup> Sudhir Venkatesh, *American Project: The Rise and Fall of a Modern Ghetto*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2002, e *Gang Leader for a Day*, Penguin, New York 2008.

<sup>15</sup> Elijah Anderson, *Code of the Street*, Norton, New York 1999; Mitchell Duneier, *Sidewalk*, Farrar, Straus and Giroux, New York 1999.

<sup>16</sup> Questo tema è trattato in Richard Sennett, *Families Against the City*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1970.

<sup>17</sup> Un ottimo studio di questi legami tra gli afroamericani negli anni sessanta è il già citato libro di Carol Stack, *All Our Kin*, Basic Books, New York 1983.

<sup>18</sup> Mi riferisco a un incontro motivazionale tenuto da Kotter alla Harvard Business School nel 2008, ma l'idea di vocazione pianificata è presente in quasi tutti i manuali di autoaiuto.

<sup>19</sup> Si veda l'autobiografia di Dorothy Day, *The Long Loneliness*, Harper, New York 1952 [*Una lunga solitudine*, tr. it. di Marilina Degli Alberti, rev. di Alda Carrer, Jaca book, Milano 2002<sup>2</sup>].

<sup>20</sup> Si veda Richard Sennett, *Respect*, cit., pp. 131-134. In confronto al lavoro sociale distaccato e laico di Jane Addams, "la cattolica sottomissione alla fede promossa da madre Cabrini comportava una solidarietà più esplicita – 'siamo tutti sudditi di Dio' – e l'atteggiamento di cura poteva esprimersi liberamente" (p. 134). In una vena più personale, posso aggiungere che, mezzo secolo dopo la loro fondazione, quei centri sociali cattolici mi aiutarono a cavarmela da ragazzino negli slum di Chicago.

<sup>21</sup> *The Aims and Means of the Catholic Worker*, in "Catholic Worker" (maggio 2009), pp. 4-5.

<sup>22</sup> Dorothy Day, *Selected Writings*, a cura di Robert Ellsberg, Orbis Books, Maryknoll, NY, 2009, p. 165.

<sup>23</sup> William James, *The Varieties of Religious Experience*, Penguin, Londra 1985, Lecture IX: in "Conversion" [*Le varie forme dell'esperienza religiosa*, tr. it. di Paolo Paoletti, Morcelliana, Brescia 2009 (1998)].

<sup>24</sup> A.D. Gordon, *Selected Essays*, tr. ingl. di Frances Burnce, The Independent Press, Boston 1938.

<sup>25</sup> A.D. Gordon, *Man and Nature*, in Id., *Selected Essays*, cit., pp. 172-173.

<sup>26</sup> Herbert Rose, *The Life and Thought of A.D. Gordon*, Bloch Publishing, New York 1964, p. 128.

<sup>27</sup> A.D. Gordon, *The Nation and Labor*, Jerusalem Zionist Library, Jerusalem 1952, pp. 235 sgg.

<sup>28</sup> Si veda Raymond Gregory, *Norman Thomas: The Great Dissenter*, Algora, New York 2008, un ottimo resoconto della sua carriera pubblica. Tra i molti scritti di Thomas, perlopiù tratti da discorsi e comizi, segnalo, nella collezione di manoscritti della New York Public Library, un'autobiografia mai pubblicata, che però contiene scarse informazioni personali. Sul comportamento di Thomas in pubblico, mi sono basato sui ricordi di mia madre.

### Coda. *La gatta di Montaigne*

<sup>1</sup> Michel de Montaigne, *An Apology for Raymond Sebond*, in Montaigne, *Essays*, tr. ingl. di M.A. Screech, Penguin, Londra 2003, p. 505 [*Apologia di Raymond Sebond*, introd. di Diego Fusaro, tr. it., note e apparati di Salvatore Obinu, con testo a fronte, Bompiani, Milano 2004; e in Michel de Montaigne, *Saggi*, a cura di Fausta Garavini, con un saggio di Sergio Solmi, 2 vv., Adelphi, Milano 2005<sup>5</sup>]. Ho modificato la traduzione troppo letterale della citazione (nell'originale: *qui sçait si elle passe son temps de moy plus que je ne fay d'elle*). Si veda Saul Frampton, *When I am Playing with my Cat, How do I Know She is Not Playing with Me?*, Faber, Londra 2011, p. 115 [*Il gatto di Montaigne*, Guanda, di prossima pubblicazione].

<sup>2</sup> Si veda Montaigne, *The Art of Conversation*, in *Essays*, p. 1044, n. [*L'arte del confronto*, prefaz. di Marc Fumaroli, tr. it. di Stefano U. Baldassarri, Liguori, Napoli 2000 e *Saggi*, Adelphi, cit.].

<sup>3</sup> Ivi, pp. 1054-1055.

<sup>4</sup> Ivi, p. 478.

<sup>5</sup> Montaigne, *On Habit*, e *Same Design: Different Outcomes*, ivi, pp. 122-139 e 140-149; qui ricollego i ragionamenti svolti a p. 130 a quelli delle pp. 143-144. Va precisato che Montaigne, essendo un *grand seigneur*, considera commendevoli in se stesse le consuetudini ereditate dalla tradizione, come a p. 134.

<sup>6</sup> Sarah Bakewell, *How to Live: A Life of Montaigne*, Chatto & Windus, Londra 2010 [*Montaigne: l'arte di vivere*, tr. it. di Thomas Fazi, Fazi, Roma 2011].

<sup>7</sup> Montaigne, *On Experience*. Ho seguito la traduzione di Frampton: Frampton, *When I am Playing*, cit., p. 270.

<sup>8</sup> Montaigne, *On Vanity*, in *Essays*, cit., p. 1132.

<sup>9</sup> Bruno Latour, *We Have Never Been Modern*, tr. ingl. di Catherine Porter, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1993 [*Non siamo mai stati moderni*, prefazione di Giulio Giorello, tr. it. di Guido Lagomarsino, nuova ed. riv. e aggiornata, Elèuthera, Milano 2009].

<sup>10</sup> Questa espressione fu usata per la prima volta da Burckhardt nel descrivere i fondamenti dell'islam in *Gesamtausgabe* (Frammenti storici), vol. VII, a cura di Albert Oeri e Emil Dürer (Basilea 1929), pp. 266 sgg. Lo studioso di Burckhardt Karl Weintraub ha sostenuto che nella sua mente l'idea fu rielaborata fino a diventare una definizione della modernità occidentale. È la tesi espressa da Weintraub in *Visions of Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1966. Di diverso parere è invece Kurt Meyer nella sua recente biografia, *Jacob Burckhardt*, Fink, Monaco 2009.

# Indice

## Prefazione

Introduzione. La mentalità collaborativa

*La dequalificazione; La capacità di collaborare nella prima infanzia; Lo scambio dialogico; La collaborazione online; Il libro.*

## Parte prima. La collaborazione prende forma

1. “La questione sociale”. Il dilemma del Musée social  
*Le strade si dividono; Le coalizioni; Il servizio alla comunità; Il laboratorio di arti e mestieri.*

2. Un equilibrio fragile. Competitività e collaborazione nella natura e nella cultura  
*L'Eden ; La collaborazione: naturale e instabile; Il continuum degli scambi; Il potere del rituale.*

3. Il grande turbamento. Come la Riforma trasformò la collaborazione  
*Il rituale religioso; Il laboratorio; L'urbanità; Urbanità professionale.*

## Parte seconda. Come si è indebolita la collaborazione

4. La disuguaglianza imposta e assorbita nell'infanzia  
*La disuguaglianza imposta; La disuguaglianza interiorizzata.*

5. Il triangolo sociale. Il risentimento nei rapporti sociali sul

lavoro

*Il triangolo sociale nella vecchia economia; L'azione corrosiva del tempo; Il triangolo va in pezzi*

6. Il sé non collaborativo. Psicologia del ritiro in se stessi  
*Ansia e angoscia; Il ritiro in se stessi; La collaborazione light ovvero debole; L'ossessione.*

Parte terza. Come rafforzare la collaborazione

7. Il laboratorio artigiano. Fabbricare e riparare  
*Il ritmo e il rituale; I gesti informali; Il lavoro con la resistenza; Le riparazioni.*

8. La diplomazia quotidiana. Applicazioni pratiche della conversazione dialogica  
*La collaborazione non direttiva; La gestione dei conflitti; Le procedure; La maschera della sociabilità.*

9. La comunità. La pratica dell'impegno civile  
*La voglia di comunità; Il morale; Verifiche dell'impegno; La vocazione; La comunità come vocazione.*

Coda. La gatta di Montaigne

Note